

**Masteroppgave i Endringsledelse
ved Universitetet i Stavanger
2012**



Universitetet
i Stavanger

Den psykologiske kontrakten i et ansettelsesforhold

«Hvordan påvirker den psykologiske kontrakten opplevelsen av oppfølging blant ansatte i bemanningsbyråer?»

Ida Hartveit Svendsen

Avhandlingen er innlevert som del av
Masterstudiet i Endringsledelse ved
Universitetet i Stavanger

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vårsemester 2012

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Den psykologiske kontrakten i et ansettelsesforhold. Hvordan påvirker den psykologiske kontrakten opplevelsen av oppfølging blant ansatte i bemanningsbyråer?

FORFATTER:

Ida Hartveit Svendsen

VEILEDER:

Kristian Ekeli og Oluf Langhelle

EMNEORD/STIKKORD:

Den psykologiske kontrakt, midlertidig arbeidsforhold, bemanningsbyrå, oppfølging av medarbeidere

SIDETALL: 63

STAVANGER

DATO/ÅR

Forord

Denne masteroppgaven er den avsluttende delen av masterstudiet i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Arbeidet har funnet sted fra januar 2012 til medio juli 2012.

Arbeidet har vært en krevende og spennende tid med dypdykk i ukjent litteratur. Jeg er takknemlig for alle respondenter som takket ja til å være med i undersøkelsen min og som villig har fortalt om sine erfaringer med det å være ansatt i bemanningsbyrå. Uten dere ville ikke studien vært mulig. Takk til medstudenter som har bidratt med synspunkter på tekst og tema samt kommet med litteraturforslag. Takk til mine veiledere på Universitetet, Kristian Ekeli og Oluf Langhelle. Dere har bidratt med konstruktiv tilbakemelding og rettleiding på alt fra kommafeil til metode og teori, det har vært viktig for meg. Takk også til mor for gjennomlesing og verdifull veiledning når jeg har stått fast. En stor takk til min samboer, Thor-Erik, for tålmodighet og oppmuntring når det har vært tyngre dager. Sist men ikke minst, en stor takk til min arbeidsgiver, Manpower. Først og fremst for forståelse for at jeg trengte tid til å fullføre utdanningen min og også for godt samarbeid i forhold til tilgang på datamateriale.

Sandnes

12.07.2012

Ida Hartveit Svendsen

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler den psykologiske kontrakten og dens påvirkning på ansatte i bemanningsbransjen. Det er valgt en casestudie med kvalitative intervjuer for å innhente data om medarbeideres opplevelse av det å være ansatt i et bemanningsbyrå. Bakgrunnen for oppgaven er en kvantitativ medarbeiderundersøkelse gjennomført av Manpower AS, høsten 2011. Spesielt har spørsmålet om *enhetens rutiner for oppfølging* blitt sett under lupen da det er store ulikheter i scoren mellom avdelingene i sørvest regionen. Hovedtemaet har vært å avdekke medarbeiderens opplevelse av oppfølging og hvordan den psykologiske kontrakten påvirker dette. I tillegg har blant annet sett på hvorvidt den psykologiske kontrakten er synlig i arbeidsforholdet og om det finnes forventninger om oppfølging. Formålet med studien er å begrense kunnskapen om hvordan det er mulig å unngå utskiftning av medarbeidere i bemanningsbyråene i tillegg til å bidra til å øke tilfredsheten i forhold til oppfølging. I samtale med respondenter fra ulike avdelinger har det kommet fram at de fleste er svært fornøyd med sitt arbeidsforhold i Manpower og ulikhetene som medarbeiderundersøkelsen har vist gjenspeiles ikke. Den psykologiske kontrakten er i liten grad synlig for partene i kontrakten, men den er til stede og dette gjenspeiles i respondentenes forventninger og fortellinger om sine arbeidsforhold. Oppgaven inneholder også tiltak for å bedre oppfølging og oppfølgingsrutiner på avdelingene. Forventningsavklaring og avklaring av innholdet i den psykologiske kontrakten har vist seg å være avgjørende for å minske konflikter og brudd på den psykologiske kontrakten.

Innhold

Forord	iii
Sammendrag	iv
1 Innledning	1
1.1 Empirisk utgangspunkt for oppgaven	5
1.2 Formål og forskningsspørsmål	5
1.3 Forskningsdesign	6
1.4 Tidligere forskning	6
1.5 Avgrensning og valg av forskningsarena	7
1.6 Oppgavestruktur og tematisk oversikt	7
2 Teori - Hva er den psykologiske kontrakten?	8
2.1 Forventninger, forpliktelser og løfter	10
2.2 Dobbel psykologisk kontrakt	13
2.3 Brudd på den psykologiske kontrakten	14
2.4 Oppsummering	17
3 Design, metode og data	19
3.1 Avgrensning	20
3.2 Case beskrivelse	21
3.3 Jeg – en forsker	22
3.4 Gyldighet og pålitelighet	23
4 Presentasjon av empiriske funn	25
4.1 Forventninger, forpliktelser og løfter	26
4.2 Dobbel psykologisk kontrakt	30
4.3 Brudd på den psykologiske kontrakten	33
4.4 Oppfølging	35
5 Resultat	39
5.1 Forventninger, forpliktelser og løfter	39
5.2 Dobbel psykologisk kontrakt	41
5.3 Brudd på den psykologiske kontrakten	42
5.4 Oppfølging	44
5.5 Videre forskning og tiltak	47
6 Konklusjon	51
Litteraturliste	55
Bøker	55
Artikler og nettsider	56

1 Innledning

Bemanningsbransjen har i mange år blitt kritisert for ikke å ta tilstrekkelig vare på sine medarbeidere. Det blir ofte påstått at vikarer som er innleid fra bemanningsbyråene blir behandlet dårligere i form av lavere lønn og mindre inkludering enn de som er direkte fast ansatt i samme firma. I denne masteroppgaven vil jeg undersøke hvordan den psykologiske kontrakten påvirker ansatte i bemanningsbyråer. Den psykologiske kontrakten kan knyttes til gode arbeidsforhold fordi den dreier seg om uuttalte forventninger og forpliktelser i ansettelsesforholdet, og den er bygget på gjensidig lojalitet. Kontrakten inneholder implisitte, individuelle forventninger som jeg mener kan skape utfordringer eller misforståelser i et arbeidsforhold. Dersom kontrakten oppleves brutt av en av partene kan dette føre til uro, streik, økt mistriivsel, større fravær og oppsigelser. I denne sammenheng vil jeg blant annet undersøke om den psykologiske kontrakten påvirker medarbeidernes forhold til arbeidsgiver og hvorvidt den samme kontrakten påvirker oppfølgingen av medarbeidere i oppdrag. Jeg ønsker også å finne ut om arbeidstakere i bemanningsbransjen mener at oppfølging er en vesentlig faktor for trivsel i sitt arbeidsforhold. Hovedspørsmålet er: **Hvordan påvirker den psykologiske kontrakten opplevelsen av oppfølging blant ansatte i bemanningsbyråer?**

Før jeg forteller mer om temaet og den psykologiske kontrakten vil jeg si litt om bakgrunnen for at jeg har valgt å skrive om dette og hvorfor jeg mener det er viktig.

I løpet av de to siste årene har arbeidsledigheten i Norge gått ned med 9 % (NAV, 28.10.2011). Uroligheter i Europas økonomi det siste året har foreløpig hatt lite innvirkning på den norske økonomien. Spesielt i Rogaland er arbeidsmarkedet stabilt bra og har fortsatt økt rekruttering på grunn av den stadige optimismen for oljeindustrien og nye oljefunn uten for norskekysten (NAV, 02.02.2012). I Manpowers arbeidsmarkedsbarometer rapporterer arbeidsgivere i alle sektorer om planlagt oppbemanning i andre kvartal i 2012 (Hagelien, 2012a). Dette betyr at det vil være en nedgang i antall arbeidsledige en stund framover og det vil bli økende konkurranse om de gode arbeidstakerne. I Norge er kampen om talentene allerede hard (Kaspersen, 31.03.2011). Hvordan skal bedriftene i distriktet tiltrekke seg arbeidskraft og beholde den? Dette er utfordringen for mange bedrifter, ikke bare i Rogaland.

Mangel på kvalifisert arbeidskraft skaper utfordringer spesielt for bemanningsbransjen som har arbeidskraft som sin vare (Kaspersen, 31.03.2011). Det er et stadig voksende marked av

bemanningsbyråer i Norge. Disse kalles også vikarbyråer eller rekrutteringsfirmaer. Adecco og Manpower er de to ledende i bransjen i Norge, men stadig flere aktører kommer til. I dag har NHO 144 medlemmer som har bemanning som hovedvirksomhet (NHOService, 2012a). Konkurransen om kandidatene blir derfor stadig hardere ettersom antall firmaer øker. Jeg ønsker derfor med denne studien å se på hvordan bemanningsbyråer kan holde på sin arbeidskraft ved å skape tilfredse medarbeidere som har eierskap til byrået. Jeg vil nå si litt om hva som kjennetegner bemanningsbransjen for deretter å legge fram bakgrunnen for oppgaven min.

Bemanningsbyråene får inn oppdrag fra bedrifter som trenger arbeidskraft for en kortere eller lengre periode, og de sørger for annonsering, utvelgelser og intervjuer med aktuelle kandidater. Bemanningsbyrået blir arbeidsgiver for den som sendes ut i oppdraget og står for utgiften med arbeidsgiveravgift, lønn og velferdsordninger. Bedriften de jobber i blir oppdragsgiver og er den fysiske arbeidsplassen. Den betaler også bemanningsbyrået for den administrative jobben de gjør i tillegg til medarbeiderens lønn. Stadig flere aktører på markedet og færre arbeidsledige gjør kampen om kandidatene hardere for bemanningsbyråene. Det er både tidkrevende og kostbart å starte prosessen med å finne en ny medarbeider til et oppdrag. Det koster å annonsere og ikke minst tar det tid å finne den riktige kandidaten til rett tid på riktig sted. Det vil med andre ord være lønnsomt og tidsbesparende å beholde medarbeiderne i samme, eller andre oppdrag i byrået mot for å starte en ny rekrutteringsprosess for å finne en annen kandidat. Det er derfor viktig å se på hvordan bemanningsbyråene kan ivareta og beholde medarbeidere som de allerede har i oppdrag slik at prosessen ikke må startes på ny.

Bemanningsbransjen er stadig i søkelyset i media. 7 mars 2012 varslet Stortinget at *Vikarbyrådirektivet* vil bli implementert i EØS avtalen. Dette ble vedtatt i juni 2012 og skal tre i kraft første halvdel av 2013. Direktivet har til hensikt å fremme interessen til arbeidstakere som er utleid gjennom vikarbyråer. Dette innebærer et prinsipp om at man som innleid vikar i en bedrift skal få samme behandling, lik lønn gitt like kvalifikasjoner, og samme arbeidsvilkår som man ville fått dersom en hadde vært direkte ansatt i innleievirksomheten. Denne behandlingen blir omtalt som likebehandlingsprinsippet (Utenriksdepartementet, 2012). Dette vil gi økte rettigheter for den som er ansatt i vikarbyråer, samt bidra til at useriøse aktører i bemanningsbransjen ikke vil kunne konkurrere på dårlige lønns- og arbeidsvilkår. Det gjenstår å se hvor stor innvirkning dette vil ha for

vikarbyråer og bemanningsselskaper, men det er trolig at likebehandlingsprinsippet kan medføre at lønnsstyringen ikke ligger hos bemanningsselskapene. Dette kan føre til høyere administrasjonskostnader i forbindelse med at mange medarbeidere jobber hos ulike selskaper i løpet av et år og da vil ha krav på ulik lønn i ulike perioder. Videre kan dette lede til at det blir dyrere å benytte seg av innleid arbeidskraft, men det er vanskelig å si om dette vil begrense bruken av innleie (Andersen, 2011). På grunn av økte kostnader kan det se ut som om direktivet vil føre til at det blir enda viktigere for bemanningsbyråene å ivareta og beholde allerede ansatte vikarer. Vikarbyrådirektivet vil kunne bli et viktig samfunnsbidrag for å sørge for seriøsitet i bemanningsbransjen. Med like rettigheter og lønn er det sannsynlig at de enkelte aktørenes verdier kan bli viktige begrunnelser når jobbsøkere velger hvilket byrå de vil leies ut gjennom.

Verdier finner man beskrevet hos de fleste bedrifter, og disse karakteriserer det organisasjonene står for. Verdier beskriver det særegne ved organisasjonen, og de skal skape identitetsfølelse (Bolman, Deal, & Thorbjørnsen, 2009). Manpower har tre kjerneverdier: Personlig, kompetent og innovativ. Den første verdien ser jeg på som en viktig del i arbeidet med mennesker og den går direkte på medarbeidernes trivsel. Under følger beskrivelsen av hva Manpower legger i Personlig:

Vi har omtanke for mennesker og arbeidets rolle i deres liv.

Vi respekterer mennesker som enkeltpersoner, stoler på dem, støtter dem, og gjør det mulig for dem å oppnå sine mål.

Vi legger til rette for karriereutvikling gjennom planlegging, trening, opplæring og arbeid.

Vi anerkjenner alles bidrag til vår suksess – våre ansatte, kunder og kandidater.

Vi oppmuntrer og belønner prestasjoner (ManpowerAS, 2012).

Jeg ønsker å se om disse verdiene gjenspeiles i de daglige rutinene for oppfølging av medarbeidere i oppdrag. Som ansatt i Manpower AS, og som masterstudent i Endringsledelse, er jeg opptatt av gode arbeidsrelasjoner. En undersøkelse gjort av *Great Place To Work Institute* i mars 2011 viser at ledere som gir sine medarbeidere opplevelsen av å bli sett, anerkjent og de får tillitt har god effekt. Studien viser at dette resulterer i at medarbeideren viser tillitt og ønsker å bidra tilbake (Great Place To Work Institute, 2011). Arbeid er en viktig del av menneskers liv og er en grunnpilar i vårt samfunn. Arbeidstakere som trives og har det godt på jobben gir høyere produktivitet, bedre resultater og arbeidsnærver. Nettopp

derfor er det viktig å se på medarbeidernes grad av tilfredshet i arbeidsforholdet hos Manpower.

Ved starten av alle arbeidsforhold skal det inngås en skriftlig, formell kontrakt. En slik arbeidskontrakt skal inneholde formell informasjon som arbeidsplass, stillingsbeskrivelse, arbeidstid, lønn og varighet på arbeidsforholdet. I tillegg til denne skriftlige kontrakten finnes det en uskreven, personlig, individuell kontrakt der innholdet formes av hvert individ, personlige opplevelser og forventninger. Denne kontrakten er gjensidig og oppstår mellom for eksempel arbeidstaker og arbeidsgiver, men den ene parten er ikke nødvendigvis klar over hva den andres kontrakt inneholder. En slik uskreven kontrakt kalles en *psykologisk kontrakt* og slike kontrakter er det teoretiske bakteppet for denne masteroppgaven.

Den psykologiske kontrakten er en uskreven kontrakt som omhandler forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og den inneholder en oppfatning om gjensidig utveksling av løfter (Robinson & Rousseau, 1994). Dette kan for eksempel fra arbeidstakers side være en forventning om kurs eller muligheten til å reise i jobben, en følelse av at man er forpliktet til å jobbe overtid, og/eller at lønnsøkning innen et år oppfattes som et løfte. Arbeidsgiver har ikke nødvendigvis ytret noe av dette, men arbeidstakers tidligere erfaringer, observasjoner eller personlige verdier kan være grunnen til at det har blitt oppfattet slik. På den andre siden kan en psykologisk kontrakt hos arbeidsgiver være en forventning om at arbeidstaker jobber overtid uten ekstra lønn eller tar det som en selvfølge at den ansatte sier i fra dersom noe er galt og derfor aldri spør hvordan arbeidstakeren har det. Den psykologiske kontrakten inneholder altså ikke nødvendigvis det samme hos begge parter, men den inneholder en forventning om gjensidighet. Gjensidighet vil her bety den graden av enighet om at forpliktelser eller bidrag fra den ene parten forplikter å gi en passende avkastning fra den andre parten. Jeg vil undersøke hvorvidt oppfølging av medarbeider i oppdrag er en del av den psykologiske kontrakten. Det vil si at jeg vil undersøke om arbeidstaker mener at oppfølging er en vesentlig faktor for trivsel i sitt arbeidsforhold med oppdragsgiver. Videre vil jeg også se på om ivaretagelse av slike kontrakter og økt opplevelse av oppfølging hos medarbeideren vil øke sjansen for at medarbeidere er trofaste og føler tilhørighet hos bemanningsbyrået.

1.1 Empirisk utgangspunkt for oppgaven

Høsten 2011 gjennomførte Manpower en personalundersøkelse ofte forkortet til MEI-undersøkelse (Medarbeider Engasjement Indeks). Dette er en undersøkelse besvart av medarbeidere som jobber for Manpower og er utleid til en kunde. Besvarelsene er en mulighet for medarbeideren til å gi en tilbakemelding på hvordan han eller hun opplever Manpowers arbeid. Undersøkelsen består av 16 spørsmål der noen av disse er åpne spørsmål om hva medarbeiderne er fornøyde eller misfornøyde med. Spørsmålet jeg har valgt å fokusere på er spørsmål fire som lyder: «<Enhet> har gode rutiner for oppfølging når jeg er i oppdrag ute hos kunder». Her har medarbeideren gitt sin score fra 1-10 der 10 er den høyeste/beste scoren. <Enhet> referer her til avdeling. En avdeling i sørvest regionen har på dette spørsmålet scoret lavere enn landsgjennomsnittet og har også den laveste scoren i sin region. I lys av dette vil det være interessant og viktig å se på hva som kan være årsaken til at denne enheten har scoret lavere enn andre kontorer med samme virksomhet. I tillegg til spørsmålet om oppfølging gir medarbeiderundersøkelsen flere indikasjoner på hvordan avdelingen ligger an i forhold til både region, på landsbasis og i forhold til sine konkurrenter. På spørsmål om arbeidstakeren føler at kontaktpersonen følger opp henvendelser på en god måte scorer samme avdeling under landsgjennomsnittet. Det samme gjelder for spørsmålet om medarbeideren vil anbefale enheten som arbeidstaker til venner og bekjente. Også på trivsel scorer avdelingen under landsgjennomsnittet. Bare 8 % av respondentene planlegger å jobbe i enheten i mer enn 3 år og hele 16 % vurderer Manpower avdelingen som mindre bra enn andre bemannings-/rekrutteringsselskap.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Min problemstilling er: **Hvordan påvirker den psykologiske kontrakten opplevelsen av oppfølging blant ansatte i bemanningsbyråer?**

Jeg skal undersøke den psykologiske kontraktens rolle og funksjon i forhold til en enhets evne til å ivareta og holde på sine medarbeidere. Dette ses i sammenheng med medarbeiderundersøkelsen foretatt av Manpower AS og knyttes som tidligere nevnt spesielt til spørsmålet om "enhetens rutiner for oppfølging". Det er interessant å avdekke om disse kvantitative dataene samsvarer med de opplysningene jeg får i samtale med medarbeidere. Jeg vil også undersøke om det er aspekter ved den psykologiske kontrakten som kan være årsaker til at noen avdelinger scorer høyere enn andre. Videre vil jeg legge fram forslag til tiltak som gjør at enhetene kan bidra til økt opplevelse av oppfølging hos sine medarbeidere. Jeg vil til

slutt se på mulige effekter av endring i oppfølgingsrutiner. Med den psykologiske kontrakten som bakteppe vil jeg mer konkret undersøke og diskutere følgende spørsmål:

- 1. Er den psykologiske kontrakten synlig i ansettelsesforholdet?**
- 2. I hvilken grad finnes det en forventning om oppfølging?**
- 3. Hva gjør kontaktpersonene i Manpower for å følge opp medarbeidere i oppdrag?**
- 4. Hvilken effekt kan det ha dersom avdelingen blir bedre på oppfølging av medarbeidere?**

1.3 Forskningsdesign

Avhandlingens forskningsdesign er en casestudie og jeg benytter den kvantitative undersøkelsen foretatt av Manpower Group i tillegg til mine kvalitative intervjuer for å kunne sammenligne de ulike casene. Casene består av distriktskontorer i sørvest regionen: Arendal, Kristiansand, Haugesund og Stavanger.

1.4 Tidligere forskning

Denise M. Rousseau er den viktigste bidragsyteren innenfor litteraturen om den psykologiske kontrakten. I en rekke innflytelsesrike publikasjoner har hun videreutviklet teorien og lagt fram empiriske undersøkelser for å klargjøre teorien. Store deler av teori jeg senere presenterer bygger derfor på hennes bøker, studier og artikler. Det finnes lite litteratur på norsk om den psykologiske kontrakten. Noe er tilgjengelig på dansk, men den aller største andelen av litteraturen er på engelsk. Et fåtall studier (Seeck & Parzefall, 2008; Svensson & Wolvén, 2010) har sett på bemanningsbransjen i sammenheng med den psykologiske kontrakten. Jeg mener den psykologiske kontrakten er en essensiell faktor i bemanningsbransjen nettopp fordi bransjen i mange år har blitt kritisert for ikke å ta tilstrekkelig vare på sine medarbeidere og at vikarer blir behandlet dårligere enn de fast ansatte i forhold til blant annet lønn, rettigheter og inkludering. Siden det har vært lite tidligere forskning på dette er det interessant og viktig å kartlegge hvordan eller i hvilken grad den psykologiske kontrakten påvirker bemanningsbransjen. Det vil i fremtiden også være interessant å se om innføringen av det nye vikarbyrådirektivet vil få konsekvenser for følelse av tilhørighet og tilfredshet blant vikarer.

1.5 Avgrensning og valg av forskningsarena

Avgrensningen for oppgaven er på bakgrunn av mitt ansettelsesforhold begrenset til å undersøke forhold hos Manpower. Jeg vil kunne gjøre en omfattende undersøkelse der fordi jeg har tilgang til den store medarbeiderundersøkelsen og tilgang til kontaktinfo om kandidatene i oppdrag for Manpower. Jeg tar utgangspunkt i det ene spørsmålet i MEI undersøkelsen for høsten 2011 og avgrensner de kvalitative intervjuene til 8 medarbeidere og 3 konsulenter. Jeg ønsker å snakke med medarbeidere i oppdrag for Manpower. Jeg vil undersøke hvilke forventninger de har til sin kontaktperson og om de føler de får den oppfølgingen de ønsker. I tillegg ønsker jeg å undersøke hvem de opplever som sin arbeidsgiver.

Konsulenter som har kontakt med bedriftens medarbeidere i oppdrag vil også være interessant å snakke med. Jeg vil undersøke hvilke rutiner konsulentene har for oppfølging for å kunne redegjøre for hvor avdelingen i Stavanger kan bli sterkere. Jeg vil benytte konsulenter ved de tre andre avdelingene i Syd-vest regionen. I utgangspunktet vil jeg ikke intervju mine kollegaer i Stavanger grunnet mulige problemer med å gjøre undersøkelser på egen arbeidsplass. Jeg vil komme nærmere inn på forskningsetikk og utfordring med å drive forskning i egen organisasjon i kapittel tre som omhandler forskningsmetode.

1.6 Oppgavestruktur og tematisk oversikt

I kapittel 2 redegjør jeg for begrepet om den psykologiske kontrakten og avgrensner omfanget av hva jeg har valgt å benytte. Jeg vil legge fram opprinnelse til den psykologiske kontrakten og avklare innholdet i kontrakten. Dette innebærer hvordan kontrakter skapes, hva som skiller *relasjonelle* og *transaksjonelle* kontrakter. Jeg skal ta for meg hva som fører til brudd på en kontrakt og hva som forebygger brudd. Jeg skal også se på ulike type reaksjoner på brutte kontrakter og jeg skal forklare utfordringene med å ha to psykologiske kontrakter. I kapittel 3 redegjør jeg for valg av metode som er anvendt for å gjennomføre de empiriske undersøkelsene med intervjuer av medarbeidere i oppdrag og intern-ansatte hos Manpower. Her beskriver jeg også casene og vurderer gyldighet og pålitelighet. I kapittel 4 presenteres empirien i lys av teorien. Funn og utdrag av de åpne intervjuene vil legges fram fortløpende i teksten og i et analyseskjema. I kapittel 5 vil jeg drøfte resultatene som framlagt i kapittel 4 og komme med forslag til tiltak for å bedre oppfølgingen av medarbeidere samt tanker rundt videre forskning. Til slutt vil jeg i kapittel 6 oppsummere og legge fram min konklusjon i lys av forskningsspørsmålene og problemstillingen.

2 Teori - Hva er den psykologiske kontrakten?

I dette kapittelet forklares det teoretiske perspektiv som ligger til grunn for oppgavens oppbygging, resultater og drøftinger. Jeg presenterer den psykologiske kontrakten og dens viktigste områder. Kort fortalt er den psykologiske kontrakten en måte å se på adferd i arbeidslivet og handler om ansettelsesforholdets uskrevne forventninger hos den enkelte arbeidsgiver og arbeidstaker. Kontrakten er individuell, uskreven og den inneholder en gjensidighet mellom to parter som påvirkes av komponenter i og uten for organisasjonen samt personlige erfaringer (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Den ene parten er ikke nødvendigvis klar over hva den andres kontrakt inneholder. Kontrakten er dynamisk, som vil si at den endrer seg både med organisasjonens og den ansattes situasjon. Jeg skal utdype de to kontraktstypene *relasjonelle* og *transaksjonelle* kontrakter og jeg skal redegjøre for hva det kan bety at medarbeidere som jobber i bemanningsbyråer kan inneha to psykologiske kontrakter. Tidligere studier om den psykologiske kontrakten trekkes inn og jeg ser også på ulike aspekter i kontrakten slik som forventninger, forpliktelser og løfter. Videre skal jeg legge fram hva det betyr med brudd på den psykologiske kontrakten, hva som kan føre til et brudd, hvilke reaksjoner og konsekvenser det kan få, samt hvordan man kan forebygge brudd på den psykologiske kontrakten. Til slutt vil jeg redegjøre for mitt teoretiske standpunkt og hvordan jeg avgrenser innholdet i litteraturen.

Litteraturen om den psykologiske kontrakten vil jeg bruke for å forstå hva som kan være årsaken til at deltakerne i MEI undersøkelsen har gitt den scoren de har. Jeg ønsker å undersøke om den psykologiske kontrakten inneholder momenter som påvirker resultatet av medarbeidernes opplevelse av oppfølging og hvordan dette videre påvirker medarbeiderundersøkelsen. Jeg vil nå gjøre rede for begrepets opphav og ulike teoretikers synspunkt på den psykologiske kontrakten.

En rekke forskere og forfattere (Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962; Rousseau, 1989; Morrison and Robinson 1997; Lucero and Allen, 1994) har forsøkt å definere den psykologiske kontrakten. Helt tilbake i 1938 i Barnards equilibriums modell kan vi finne spor av ideen om et gjensidig forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ideen om at forhold kan karakteriseres av implisitt utveksling kan ses tilbake til 1958 i Menningers analyse av forholdet mellom pasient og terapeut. En mer generell ide om arbeidsgiver-arbeidstaker forholdet ble omtalt av Simon samme år. Argyris var den første som tok i bruk begrepet "den psykologiske kontrakten" i 1960, han beskrev begrepet som en uskreven avtale som eksisterer

mellom et individ og en organisasjon i et ansettelsesforhold (Hellgren, 2003). Edgar Schein brukte i 1980 begrepet for å beskrive en gjensidig aksept mellom ansatt og organisasjon, han kaller det en psykisk kontrakt. Schein beskriver kontrakten som en kombinasjon av symbolske og faktiske hendelser som klargjør hva den ansatte vil bidra med i form av arbeidsoppgaver, hvilke arbeidsvilkår som er akseptable, lønn og andre fordeler, samt utsikten for en fremtid i organisasjonen i form av løfte om forfremmelser og mulighet for utvikling. Kontrakten betegnes som psykisk i den forstand at de faktiske betingelsene er uskrevne. Forventningene som oppstår mellom den ansatte og arbeidsgiver er gjensidige og fungerer som en kontrakt på den måten at det vil få alvorlige konsekvenser dersom en av partene ikke lever opp til forventningene (Schein, 1980). Jeg skal se nærmere på kontraktsbrudd senere i kapitlet.

Først fra 1989 ble begrepet brukt hyppigere og definert som en individuell og uskreven kontrakt som består av en rekke forventinger mellom to parter. Kontrakten deles ikke nødvendigvis med motparten og partene i forholdet er ikke avgjort klar over hva kontrakten inneholder. Kontrakten er med på å styre partenes forhold til hverandre. Dette betyr at dersom den som innehar en kontrakt opplever at motparten følger kontrakten så vil innehaveren handle deretter (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

Denise Rousseau var den som rekonstruerte begrepet og fokuserte på den psykologiske kontrakten i organisasjoner og hvordan man skal forstå skriftlige og implisitte kontrakter. Rousseau beskriver en kontrakt som en tro om en forpliktelse mellom to eller flere parter (D. M. Rousseau, 1995). Hva denne forpliktelsen innebærer, når den skal inntreffe eller omfanget av gjensidighet er ikke alltid avklart. Rousseau (1995) mener at kontrakter i bunn og grunn alltid er av psykologisk faktor og at avtalen er subjektiv og er avhengig av øyet som ser. Partene kan kanskje tro at de har gått med på den samme avtalen, men de har helt forskjellig syn på hva den inneholder. Rousseaus definisjon på kontrakter er den gjennomgående oppfatningen av definisjonen på den psykologiske kontrakten (Argyris, 1960; Conway og Briner, 2005), nemlig at den må ses ut i fra et subjektivt perspektiv. Dette betyr at selv om arbeidstaker behandler alle medarbeidere tilnærmet likt og tilbyr den samme kontrakten til alle, vil medarbeiderne likevel kunne sitte med ulike psykologiske kontrakter.

Hvem er det så som lager disse kontraktene? Dette er stadig noe uklart, til tross for mange års studier av fenomenet (Svensson & Wolvén, 2010). En hver som formidler en form for fremtidig forpliktelse ovenfor en andre part er en kontraktoppretter. Det være seg organisasjonen gjennom sine arbeidsregler eller konsulentene som jobber for bedriften. Det er

først og fremst menneskene, i form av leder, kollegaer, mentorer og toppledelsen som lager kontraktene. Også strukturelle verdier man finner i bedriften kan skape psykologiske kontrakter, dette kan være håndbøker, intensiv systemer eller andre systemer organisasjonen bruker for å formidle deres hensikt (D. M. Rousseau, 1995).

2.1 Forventninger, forpliktelser og løfter

En omfattende studie ble gjennomført av Herriot, Manning og Kidd i 1997 der det ble sett på både ansatte og organisasjonens perspektiver av den psykologiske kontrakten. Denne studien fokuserte på *forventninger*, og de fleste tidlige studier baserer seg på dette. Det har ikke blitt gjort forsøk på å undersøke hva som ligger i begrepet *forventning*. Roehling (2008) mener det er tre parallelle definisjoner av den psykologiske kontrakten i bruk samtidig; *forventninger*, *forpliktelser* og *løfter*. Roehling mener disse bør skilles i framtidige studier. Dette begrunnes med at brudd på løfter eller forpliktelser, mest sannsynlig vil få større konsekvenser for adferden enn om forventninger ikke møtes (Roehling, 2008). Han skiller mellom de tre på følgende måte. I begrepet *forventninger* ligger det ofte veldig mange muligheter, men mange forskere har i litteraturen begrenset det til hendelser som kan vil skje eller som er trolig at vil skje. *Forpliktelser* er en mye brukt i definisjonene på den psykologiske kontrakt (Coyle-Shapiro & Neuman, 2004). Begrepet defineres som en plikt, kontrakt, løfte eller moralske og rettslige krav som tvinger en til å følge eller unngå en viss handlemåte. Sosiale normer og, spesielt i denne sammenhengen en gjensidighets norm, vil kunne skape forpliktelser i stor grad mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Så fort en arbeidstaker har foretatt seg noe uten for sine arbeidsoppgaver som han eller hun tror at arbeidsgiver setter pris på, vil gjensidighetsnormen gjøre dette om til en forpliktelse om belønning fra arbeidsgiver, en forpliktelse til å gjengjelde tjenesten (Roehling, 2008). *Løfter* blir definert som en erklæring om å gjøre, eller ikke gjøre noe og Rousseau (1989) var den første til å legge vekt på at en kontrakt per definisjon innebærer et løfte og at den psykologiske kontrakten derfor burde fokusere på dette. Senere har Robinson og Rousseau (1994) diskutert hvorvidt *forventninger* i det hele tatt er en del av den psykologiske kontrakten eller om det dreier seg om *å tro noe* mer enn at det er forbundet med plikt eller løfter. De seneste tekstene til Rousseau beveger seg i midlertid stadig lenger vekk fra fokus om løfter og mot et fokus på forpliktelser og oppfatninger om utvekslingsforholdet (Dabos & Rousseau, 2004). Conway og Briner (2005) mener at en svakhet ved mange studier er at de ikke tar for seg utvekslingsforholdet, altså hva de ansatte skal gjøre for organisasjonen for å få det de forventer ut i fra den psykologiske kontrakten. De legger også vekt på at teorien sier det *skal* være et utvekslingsforhold for at

elementet skal kunne være en del av den psykologiske kontrakten. Videre ses kontrakten på som en prosess som inneholder forming av kontrakten, utvikling, endringer, brudd eller ikke og dersom den ene parten foretar seg noe vil den andre parten føle at det bør gjengjeldes (Conway & Briner, 2005). Dette kan ses i sammenheng med det Schein mener, at kontrakten er under konstant forhandling (Schein, 1980).

Håndtering av kontrakten er også diskutert hos en rekke forfattere. Mange foreslår å gjøre implisitte oppfatninger om løfter eksplisitte (Rousseau, 1995; Herriot og Pemberton 1997). Andre, for eksempel Guest (1990); Meckler, Drake og Levinson (2003) mener det ligger i definisjonen av den psykologiske kontrakten at den er implisitt, og at å gjøre den eksplisitt vil være å lage en formell arbeidskontrakt (Conway & Briner, 2005). Et moment for å bedre håndtere kontrakten er å vite hva den inneholder. Rousseau (1995) skiller mellom *relasjonell* og *transaksjonelle* kontrakter.

Den *transaksjonelle* kontrakten består av håndgripelige elementer slik som lønn, goder og andre ytre motivasjonsfaktorer som kan vises i villighet til å jobbe overtid eller yte ekstra. Den *relasjonelle kontrakten* består av en langsiktig utveksling mellom partene (D. M. Rousseau, 1995). Relasjonelle kontrakter finnes i forhold der den ansatte føler forpliktelse og lojalitet overfor sin arbeidsgiver. Fra arbeidsgivers side er en relasjonell kontrakt for eksempel en følelse av plikt til å gi arbeidssikkerhet. Transaksjonelle kontrakter kan være bygget opp av økonomisk utveksling over en bestemt tidsperiode, som ved midlertidig ansettelse (D.M. Rousseau, 1990). Samtidig er det vist at den psykologiske kontrakten blant midlertidig ansatte vil begynne som en transaksjonell kontrakt og bli mer relasjonell med tiden i organisasjonen (Lee & Faller, 2005). Hvorvidt man kan si at medarbeidere som er midlertidig ansatt ikke kan utvikle slike relasjonelle kontrakter ble undersøkt i 2000 av McDonald og Makin. Denne studien ble gjennomført blant ansatte i en stor turismesektor (flyselskap og hoteller) og viste at forskjellen på relasjonell og transaksjonsbaserte kontrakter for permanente og midlertidig i ansatte, ikke var signifikant. Dette forklares delvis med at en kontrakt ikke kan være enten relasjonell eller transaksjonell, men at disse henger sammen og de ulike kontraktene vil inneha en større eller mindre del av det ene eller andre (McDonald & Makin, 2000). En annen overraskende faktor ved McDonald og Makins studie er at de fant at midlertidig ansatte hadde en høyere grad av jobbtilfredshet enn de som var fast ansatt. En mulig viktig faktor er at de fastansatte har opplevd overtredelse av sine psykologiske kontrakter i større grad enn de som er midlertidig ansatt. Brudd på kontrakten vil føre til mindre grad av forpliktelse til

organisasjonen og kontrakten går fra å være relasjonell til å bli mer transaksjonell. Et annet element er at de som deltok i undersøkelsen oppga jobben som svært ønskelig og at jobber i ferieindustrien ofte kan ha et glamorøst rykte, spesielt for nyansatte som for eksempel det å jobbe på et ferieresort eller være kabinansatte hos et flyselskap (McDonald & Makin, 2000). Videre om brudd på kontrakten viser det seg at brudd på en kontrakt som hovedsakelig er relasjonell vil få større konsekvenser enn brudd på en transaksjonell kontrakt. Ansatte som opplever brudd på en relasjonell kontrakt vil føle seg mindre forpliktet til å oppfylle sine forpliktelser til arbeidsgiver. Dette kan få betydelige konsekvenser for organisasjonen. På den andre siden vil de som opplever brudd på en hovedsakelig transaksjonell kontrakt i den grad ikke være opptatt av hverken personlig engasjement, tillitt eller lojalitet, men være mest opptatt av å få pengene for den jobben de gjør (Robinson & Rousseau, 1994). Medarbeidere med en relasjonell kontrakt kan ha høyere grad av forpliktelse til organisasjonen enn de med en transaksjonell kontrakt (McDonald & Makin, 2000). Graden av forpliktelse til organisasjonene kan variere. Den ansatte kan velge å bli i organisasjonen fordi vedkommende ønsker det, fordi det kan føles helt nødvendig å fortsette, eller medarbeideren kan føle at det forventes at de bør bli i organisasjonen. Spesielt dersom en medarbeider har mottatt noe han eller hun ser på som en fordel, noe som er mer en det man i det daglige forventer av arbeidsgiver, så vil man føle en høyere grad av forpliktelse til å bli i organisasjonen og til å gi noe tilbake. Dette kan være innvilget velferdspermisjon eller ekstra kurs (Meyer & Allen, 1997).

Individuelle og sosiale faktorer er en del av den *relasjonelle* kontrakten og kan avgjøre hva den psykologiske kontrakten inneholder (Conway & Briner, 2005). Observasjoner på arbeidsplassen kan forme innholdet i den enkeltes kontrakt. Å høre kollegaer fortelle om hendelser, eller se kollegaer bli behandlet på en spesiell måte kan skape forventninger til at man selv skal bli behandlet på samme måte. Dersom man opplever at kollegaer kommer for sent til jobb uten at dette får konsekvenser, vil man forvente at det heller ikke vil få konsekvenser for seg selv dersom man kommer for sent. Et annet eksempel kan være at man har hørt om kollegaer som får bonus når de oppnår sitt resultat, så vil det oppstå en forventning om at en selv også vil få dette. Etter en opplæringstid eller sosialiseringstid vil begge parter ha sterke forventninger til hverandre og vil derfor være sårbare for mangel på bekreftelse eller andre uoppfylte forventninger (Schein, 1980). Organisasjonens egne regler, lovverk eller visjoner og verdier kan også være avgjørende for hvordan en arbeidsgiver tror arbeidstaker forholder seg til omgivelsene (D. M. Rousseau, 1995). Som eksempel vil jeg

trekke inn, som nevnt i innledningen, en av Manpowers verdier er det å være *personlig*. Beskrivelsen av denne verdien inneholder karriereutvikling og belønning av prestasjoner. Dette kan skape forventninger hos medarbeiderne om nettopp dette og mangel på karriereveiledning og belønning kan føre til opplevd brudd på den psykologiske kontrakten.

Faktorer utenfor organisasjonen kan også påvirke den psykologiske kontrakten mellom to parter. Tidligere erfaringer fra arbeidsforhold, erfaringer fra familien eller venners arbeidsforhold, sosialisering i skolen og media vil påvirke hvilke forventninger en arbeidstaker har til arbeidslivet. Personlige og private hendelser kan påvirker hvordan vi mener den andre parten bør opptre. I tillegg kommer den større helheten med samfunnets økonomiske tilstand eller politiske endringer som gjør at arbeidsforhold endres (Conway & Briner, 2005). I dag kan slike forhold representeres av det nye vikarbyrådirektivet som omtalt i innledningen innebærer lik lønn og samme arbeidsvilkår for de som er ansatt gjennom vikarbyråer, som for de som er direkte fast ansatt. En slik politisk endring vil kunne skape en forventning om lik behandling. Dette kan oppsummeres med at all kommunikasjon eller handling gjort av ansatt eller arbeidsgiver kan bli tolket av den andre parten som informasjon om kontrakten dem imellom (Conway & Briner, 2005).

2.2 Dobbel psykologisk kontrakt

I tillegg til den kommunikasjonen som foregår mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er det i noen arbeidsforhold mulige med flere kontraktsparter. Medarbeidere som er ansatt i bemanningsbyrå vil kunne ha en dobbel psykologisk kontrakt. Det vil si at de ansatte forholder seg til en kontrakt med arbeidsgiver, som for eksempel Manpower, mens han eller hun i tillegg har en psykologisk kontrakt som inneholder andre ideer om gjensidighet med den bedriften man er innleid hos og som er den fysiske arbeidsplassen (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998). Dette er noe av det jeg ønsker å undersøke i min samtale med medarbeidere i oppdrag hos Manpower. En undersøkelse gjort av Lapalme, Simard og Tremblay ved universitetet i Quebec (2011), tar for seg konsekvensene av brudd på den psykologiske kontrakten hos henholdsvis arbeidsgiver og hos den eksterne bedriften arbeidstaker forholder seg til. Det vurderes hvilke forhold som får mest konsekvenser for oppførsel og følelser hos arbeidstakeren (Lapalme, Simard, & Tremblay, 2011). Deres funn gjennom en kvantitativ studie, viser at innleide medarbeidere kan opprette en gjensidig psykologisk kontrakt med organisasjonen de jobber for i tillegg til byrået. Dersom arbeidstakeren opplever at enten byrået eller den eksterne organisasjonen har mislykkes i å oppfylle sin del av den

psykologiske kontrakten vil tillitten til både byrå og organisasjon synke og engasjement og følelse av forpliktelse vil bli lavere (Lapalme, et al., 2011). Tillitt til medarbeidere er en forventning om at medarbeiderne handler ut i fra de normer og regler som finnes i organisasjonen. At man har tillitt til noen kan for eksempel føre til at man ikke føler at det er behov for å gi ytterligere informasjon og dette kan ses i sammenheng med mangel på oppfølging av medarbeidere. Tillitt tar lang tid å bygge opp, men kan brytes ned relativt raskt (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Nettopp derfor er tillitt en viktig faktor i forhold til det å holde på medarbeidere og dersom kontrakter brytes vil dette ha stor innvirkning på tillitten kontraktholderen har til den andre parten.

2.3 Brudd på den psykologiske kontrakten

Brudd på den psykologiske kontrakten er et av de mest undersøkte tema relatert til emnet. Det er først når det skjer et brudd på kontrakten at følelser, holdninger og handlinger finner sted. Schein definerer fenomenet psykisk kontrakt nettopp på det grunnlag at det vil få alvorlige konsekvenser slik som svekket motivasjon, utskiftning av medarbeidere og oppsigelser dersom en av partene ikke lever opp til forventningene (Schein, 1980). Empiriske studier har vist at brudd på kontrakten har mer å si for innstillingen kontraktholderen har til sitt arbeid, kollegaer, overordnede og arbeidsplass enn at den nødvendigvis fører til en spesiell handling (Conway & Briner, 2005). Når man snakker om kontraktbrudd er det nødvendig å påpeke at noen forfattere (Morrison & Robinson, 1997) skiller mellom kontraktbrudd og kontraktkrenkelse. Brudd referer i dette tilfellet til det kognitive som organisasjonene ikke har klart å ivareta, altså meningsinnholdet i den enkeltes psykologiske kontrakt. Et brudd er derfor avhengig av den enkeltes oppfatning av hva organisasjonen har lovet og hvor bra organisasjonen oppfyller disse lovnadene. En krenkelse av den psykologiske kontrakten viser til handlinger og følelser, for eksempel sinne og svik, som måtte oppstå når et individ føler at organisasjonen har feilet i å opprettholde den psykologiske kontrakten (Morrison & Robinson, 1997). Robinson (1996) foreslår at brudd på kontrakten vil betraktes som en krenkelse dersom den er alvorlig eller vil få store konsekvenser for individet. Dette tilsier at ikke alle brudd på den psykologiske kontrakten nødvendigvis vil gi en opplevelse av krenkelse. Et brudd er i denne sammenheng altså mindre alvorlig enn en krenkelse (Hellgren, 2003). I Robinson og Rousseaus studie fra 1994 kommer de fram til at krenkelse av den psykologiske kontrakten kan ha en negativ effekt på ansattes oppførsel, og fører til at verdifulle ansatte reduserer sin innsats for organisasjonen eller avslutter arbeidsforholdet til organisasjonen (Robinson & Rousseau, 1994). Rousseau skiller mellom tre former for kontraktbrudd; *Det utilsiktede*

bruddet som er avvikende tolkninger gjort i beste mening, egentlig en misforståelse mellom partene. *Avbrudd* der kontraktsholder rett og slett ikke er i stand til å oppfylle kontrakten, dette kan være så enkelt som at en ulykke på motorveien gjør at medarbeideren kommer for sent på jobb. *Kontraktsbrudd*, er det som blir sett på som mest alvorlig, et mislykket forsøk på opprettholdelse av kontrakten, dette kan være at en medarbeider har uttalt at han ønsker å være i jobben i 3 år dersom han får fast stilling for så å si opp sin stilling etter 6 måneder (D. M. Rousseau, 1995). Hellgren (2003) har utført en litteraturstudie der han ser på arbeidssikkerheten i det fleksible arbeidsmarkedet og sammenhengen mellom brudd på den psykologiske kontrakten og arbeidsusikkerhet. Hans studier påpeker at det er en betydelig sammenheng mellom brudd på kontrakten og følelse av usikkerhet i jobben (Hellgren, 2003).

Når oppstår disse bruddene i kontrakten? En bakenforliggende konflikt og lav tillitt i et forhold vil sannsynlig kunne skape et brudd. Dersom de sosiale forskjellene mellom partene er store og man ikke forstår hverandres perspektiv er det også fare for brudd. Av og til kan insentivene for å bryte en kontrakt være så høy at kontraktsholderen ikke ser noe annet alternativ enn å bryte kontrakten. Dersom den ene parten er av liten verdi og lett kan erstattes uten de store kostnadene kan det også oppstå brudd. Hvilke respons eller konsekvenser et brudd vil få, er avhengig av kontraktsholderen, personlige erfaringer og forhold som tidligere nevnt både i og utenfor organisasjonen. Bruddet kan føre til blant annet oppsigelse, søksmål, det kan ordnes mellom partene eller en av partene lider i stillhet. Hirschman (1970) skrev om sosial adferd i organisasjoner og hvordan avvik fra den forventede adferden vil få konsekvenser. Hirschman beskriver tre ulike handlinger ved brudd; å forlate arbeidsforholdet, å bruke stemmen til å si sin mening og å være lojal/ikke gjøre noe (*Exit, voice and loyalty*) (Hirschman, 1970). Farrell legger til ignorering (*neglect*) i sin studie om utilfredshet på arbeidsplassen (Farrell, 1983). Hirschmans studie dreier seg først og fremst om salg og forholdet mellom kunde og selger, men Rousseau overfører dette til organisasjoner og brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og har laget en modell som beskrives som reaksjon på brudd (*Response to Violation*) (D. M. Rousseau, 1995).

	Konstruktiv	Destruktiv
Aktiv	Stemmebruk	Ignorering
Passiv	Lojalitet	Oppsigelse

Figur 1.1 Reaksjon på brudd

Oppsigelse står her for frivillig avslutning av arbeidsforholdet. Dette kan enten være fra arbeidsgivers side, der vedkommende ikke er fornøyd med den ansatte, eller det kan være den ansattes måte å vise at han ikke er fornøyd med sin arbeidsgiver. Oppsigelse er mest vanlig dersom kontrakten er transaksjonell, når det er annen arbeidskraft, eller andre mulige jobber er tilgjengelige. En oppsigelse er også sannsynlig reaksjon dersom forholdet har vært svært kortvarig, det er flere som avslutter arbeidsforholdet eller dersom et forsøk på å ordne opp i et kontraktsbrudd har mislykkes (D. M. Rousseau, 1995).

Stemmebruk er et forsøk på å endre det kritikkverdige i situasjonen, som for eksempel å klage til sjefen. Dette kan også være et forsøk på å redusere tap og gjenopprette tillitt. Denne reaksjonen på brudd er mest sannsynlig dersom det eksisterer et positivt, tillitsfullt forhold med gode kommunikasjonskanaler mellom partene. Dersom det er flere som bruker sin stemme til å si i fra og dersom innehaveren av kontrakten tror at de kan ha en påvirkning på den andre parten er det mer sannsynlig at stemmen vil bli brukt som reaksjon på brudd. Faren ved *stemmebruk* er å brenne broer til relasjoner i organisasjonen dersom man mislykkes i å gjenopprette tillitten (D. M. Rousseau, 1995).

Lojalitet beskrives også som stillhet. Dette er en form for ikke-respons på situasjonen. Dette kan bety at man ikke tror man har noen påvirkning på situasjonen eller ikke har andre muligheter. På den ene siden kan dette ses på som negativitet eller det kan ses på som et optimistisk syn på at det hele vil gå over eller endres med tiden. Lojalitet er en sannsynlig reaksjon når det ikke finnes gode kommunikasjonskanaler eller når det ikke finnes alternative muligheter (D. M. Rousseau, 1995).

Ignorering er en kompleks form for adferd ettersom den er både destruktiv og aktiv. Dette kan bety en passiv-aggressiv adferd som for eksempel at man ignorerer sine plikter, reduserer arbeidseffektiviteten. Mer destruktiv adferd kan beskrives som hærverk, trusler og vold på arbeidsplassen. Slik form for adferd er mest sannsynlig å oppstå dersom det finnes en historie av konflikter, mistillit og brudd i forholdet. Ingen kommunikasjonskanaler eller at andre mennesker opptrer på samme måte vil også forsterke sannsynligheten for slik adferd (D. M. Rousseau, 1995).

Hva er det så som kan forebygge brudd på den psykologiske kontrakten? Rousseau beskriver dette som gode relasjoner og hyppig interaksjon mellom partene i tillegg kan tidligere offer

eller investeringer som binder partene sammen skape motstandsdyktighet for brudd og krenkelser (D. M. Rousseau, 1995).

2.4 Oppsummering

Den psykologiske kontrakten er en individuell, uskreven og gjensidig kontrakt mellom to parter som påvirkes av komponenter i og uten for organisasjonen og personlige erfaringer (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Kontrakten kan oppstå på grunnlag av forventninger, forpliktelser og en oppfatning av løfter om noe i forholdet mellom arbeidsgiver og ansatt. All kommunikasjon eller handling gjort av partene kan oppfattes som informasjon om kontrakten dem i mellom. Konflikter og sosiale forskjeller kan skape brudd på kontrakten, disse kan være av mer eller mindre alvorlighetsgrad og kan forårsake ulike reaksjoner og adferd. Gode relasjoner og hyppig interaksjon mellom partene kan skape en resistens mot brudd (D. M. Rousseau, 1995). Arbeidstakere som er ansatt i bemanningsbyrå kan inneha to parallelle psykologiske kontrakter, en til bemanningsbyrået og en til oppdragsgiver (McLean Parks, et al., 1998). Det er uenighet om hvorvidt man kan gjøre en psykologisk kontrakt eksplisitt eller om det ligger i definisjonens natur at den er implisitt (Conway & Briner, 2005).

Jeg setter som forutsetning at det ikke er et spørsmål *om* det finnes en psykologisk kontrakt eller ikke. Ut ifra teorien som er framlagt velger jeg å se det som at det finnes en psykologisk kontrakt i alle arbeidsforhold, men at denne er mer eller mindre synlig både for medarbeider og arbeidstaker. En er kanskje ikke klar over at de forventningene man har kun er implisitte, men har i utgangspunktet en oppfatning om at de er eksplisitt og delt med den andre parten. Selv om det finnes en psykologisk kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og i tillegg medarbeidere i mellom, vil jeg velge kun å se på kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Jeg velger å støtte meg til at definisjonen av den psykologiske kontrakten inneholder tre momenter; forventninger, forpliktelser, og løfter. Selv om Roehling (2008) ønsker å skille disse, mener jeg at de utfyller hverandre og er vanskelig å skille. Dette begrunner jeg med at siden kontraktens innhold ikke nødvendigvis deles med den andre parten, er alt innhold kun en subjektiv opplevelse, en opplevelse av forpliktelse, av gitte løfter og forventninger. Det er derfor vesentlig for meg å undersøke respondentenes opplevelse av å være ansatt i Manpower.

Inndelingen av kontrakten i relasjonelle og transaksjonelle kontrakter er interessant og jeg vil se på i hvilken grad Manpowers ansatte innehar mer eller mindre av noen av disse. Jeg mener det ligger i den psykologiske kontraktens definisjon at den er implisitt, men ser ikke bort i fra at å gjøre innholdet eksplisitt vil skape mulighet for mindre konflikt. På den andre siden mener jeg at kontrakten da ikke lenger vil kunne kalles psykologisk da jeg mener dette forringer definisjonen og at en eksplisitt kontrakt ikke vil være det samme som en psykologisk kontrakt. Samtidig må jeg ta i betraktning at ulike personlige preferanser kan gjøre innholdet ulikt til tross for at det er gjort eksplisitt. Jeg tar hensyn til at det finnes ulike former for reaksjoner på et brudd både på grunn av personlige forutsetninger og betingelser som ligger både i og utenfor organisasjonen. Jeg diskuterer først og fremst brudd på kontrakten fra arbeidsgivers side, altså at det er medarbeidere som opplever at arbeidsgiver bryter kontrakten. Dette gjøres på grunnlag av at det er medarbeidernes opplevelser av arbeidsforholdet jeg i hovedsak ønsker å studere.

I kontrast til fagforeningens påstander om uverdige arbeidsforhold viser flere studier (McDonald & Makin, 2000; NHOService, 2012b) at midlertidig ansatte og vikarer ikke nødvendigvis har noen dårligere arbeidsforhold, eller mindre jobbtfredshet enn de som er fast ansatt. Dette er tidligere undersøkt i kvantitative studier, senest høsten 2011 av Synovate for NHO Service. På grunn av at det ikke finnes kvalitative undersøkelser direkte rettet mot sammenhengen mellom den psykologiske kontrakten og ansatte i bemanningsbyrå er det viktig å kartlegge sammenhenger. I neste kapittel vil jeg redegjøre for design, metode og data som jeg har benyttet for å belyse problemstillingen for oppgaven.

3 Design, metode og data

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for den metodiske tilnærmingen til studien. Jeg skal begrunne mitt valg av metoden som er benyttet for å samle inn data. I tillegg skal jeg drøfte validitet og reliabiliteten av studien, samt se på grunnlaget for generalisering og hva det vil si å drive samfunnsforskning i egen organisasjon. Jeg vil også presentere datamaterialet jeg har brukt som utgangspunkt for oppgaven. Jeg benytter en casetilnærming i min oppgave og jeg vil derfor innledningsvis forklare hva som kjennetegner en casestudie.

Mine forskningsspørsmål var avgjørende for valg av metode. Siden jeg blant annet ønsker å se på *hvordan* den psykologiske kontrakten påvirker opplevelsen av oppfølging samt i *hvilken grad* det finnes forventinger om oppfølging er det naturlig å bruke en casestudie. En casestudie er det naturlige valg når man skal undersøke et samfunnsaktuelt fenomen i dens virkelige kontekst. Dette gjelder spesielt når sammenhengen mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig. Dette passer godt i dette tilfellet der jeg i utgangspunktet visste lite om sammenhengen mellom den psykologiske kontrakten og oppfølgingen i Manpower. En casestudie er egnet der det finnes flere variabler av interesse, når man ønsker å se på hvorfor og hvordan fenomener oppfører seg. I en case kan man støtte seg til flere former for data innhenting (Blaikie, 2010). Nettopp dette er det unike ved studien, nemlig at man kan benytte seg av både intervjuer, observasjoner og dokumenter (Yin, 2009).

All forskning på sosiale fenomener vil avhenge av tidspunktet for datainnhenting. Det er tre mulige valg for innhenting av data ved samfunnsforskning:

- Begrenset til nåtiden
- Strekker seg over en periode
- Begrenset til fortiden (Blaikie, 2010)

Selv om min studie blir foretatt kun på et tidspunkt vil den inneholde data fra flere perioder. Noen av informantene jobber i dag hos Manpower, men må svare på spørsmål om hele perioden de har vært ansatt. Andre informanter er ikke lenger ansatt hos Manpower og må tenke tilbake på hvordan det var å ha Manpower som arbeidsgiver. Dette vil altså være en retrospektiv del. Her må jeg være klar over at dette kan påvirkes av at det vi husker vurderes i forhold til hvordan dagens situasjon er og minner fra fortiden kan omformes til slik situasjonen er i dag (Repstad, 2007).

Min casestudie er knyttet til de fire distriktene i sørvestregionen. Sammenligningen skjer på bakgrunn av forskjellene i den tidligere gjennomførte kvantitative spørreundersøkelsen gjort av Manpower AS, høsten 2011. Personalundersøkelsen gjennomføres årlig og sendes ut til alle utleide medarbeidere. Dette er en måte for medarbeideren å gi sine tilbakemeldinger til Manpower om hva de er fornøyde med og hvordan Manpower kan forbedre seg i fremtiden. Spørreundersøkelsen er den kvantitative delen som måler den sosiale virkeligheten i tall. Å utvikle en slik undersøkelse forutsetter en viss kunnskap om det fenomenet som skal undersøkes og at fenomenet kan struktureres til klare svaralternativer. På bakgrunn av resultatene i denne undersøkelsen vil jeg gjøre en grundigere undersøkelse for å forstå hvorfor resultatene er slik de er. Dette har jeg forsøkt gjennom å tolke de opplysningene jeg har fått tilgang på i samtale med mine respondenter. Gjennom kvalitative undersøkelser kan man få fram meningsinnholdet i det sosiale fenomenet. Det åpne intervjuet er spesielt nyttig når få enheter undersøkes, når man er interessert i hva den enkelte sier og hvordan den enkelte legger mening i et spesielt fenomen. Jeg benyttet meg av semistrukturerte intervjuer med en intervjuguide som inneholdt en oversikt over tema og spørsmål jeg ville innom i løpet av samtalen. Rekkefølgen og spørsmål varierer og noen spørsmål kan gi god innsikt i én case mens de er helt overflødig i en annen (Jacobsen, 2005). Dersom jeg utelukkende ønsket å vite om medarbeiderne føler de får nok oppfølging kunne jeg brukt et spørreskjema med *ja* og *nei* som svaralternativer. For å kunne undersøke hvilken opplevelse de har av å være ansatt i Manpower, samt hva som gjør at de er fornøyde eller misfornøyde vil det være mer å hente i en kvalitativ undersøkelse.

3.1 Avgrensning

Jeg har valgt å begrense oppgaven til å undersøke forhold ved Manpowerkontorene i sørvestregionen. Regionen består av Stavanger som er det største kontoret med ca 15 intern-ansatte. Kristiansand er regionenes nest største kontor med 5 årsverk i staben. Deretter følger Haugesund og Arendal, begge med tre internansatte på kontoret. Stavanger er størst både i omsetning og antall medarbeidere, men har i medarbeiderundersøkelsen scoret betydelige svakere på mange spørsmål enn sine kollegaer i sørvest. Også på landsbasis ligger Stavanger noe under gjennomsnittet på flere av spørsmålene. Arendal skiller seg ut som det kontoret som har mest fornøyde medarbeidere i regionen og scorer også over landsgjennomsnittet.

Svarstatistikken på medarbeiderundersøkelsen viser at 48 % av de ansatte har svart på undersøkelsen i sørvest. Innad i de enkelte avdelingene er det 38 % svarende i Arendal, 50 % svarende i Kristiansand, 56 % svarende i Haugesund og 47 % av de ansatte har svart på undersøkelsen i Stavanger. Her må det tas med i betraktning at det er stor forskjell i antall medarbeidere i oppdrag på de ulike avdelingene. Prosentandelen over betyr at i Arendal er det 23 personer som har avgitt svar, i Kristiansand er det 87, i Haugesund 32, mens i Stavanger har 253 medarbeidere deltatt. Siden antallet medarbeidere i oppdrag varierer mye fra avdeling til avdeling vil det være vanskelig å oppnå likt antall respondenter i de ulike distriktene. Prosentandelen av deltagende ikke har voldsomme svingninger og likheten i funksjoner, oppgaver og kunder er høy. Jeg er klar over at færre respondenter gir en svakere undersøkelse og større sjans for feilmarginer. Jeg vil gjøre leseren oppmerksom på dette og at svarene i de avdelingene med få respondenter vil resultatet være mer påvirket av individene (Skog, 2004).

3.2 Case beskrivelse

Jeg vil nå si litt om hva som kjennetegner de fire avdelingene casene er knyttet til.

Arendal er det kontoret som har scoret høyest på tilbakemeldingen på rutiner for oppfølging og har generelt høyere score enn de tre andre kontorene på flere spørsmål i undersøkelsen. På Arendalkontoret er de få - kun 3 internansatte. Distriktslederen har i tillegg til sine lederoppgaver ansvar for medarbeidere i oppdrag på lik linje med de to andre på avdelingen. Disse to tar seg i tillegg av rekruttering, intervjuing og ansettelse. Alle på avdelingen har i snitt ansvar for oppfølging med ca 30 medarbeidere hver.

Haugesund har også scoret bedre enn de to siste avdelingene på mange spørsmål i medarbeiderundersøkelsen. De er i likhet med Arendal bare tre ansatte. En person står primært for rekruttering og de to andre har ansvar for medarbeidere i oppdrag der en av disse er distriktslederen. De to som har ansvar for medarbeidere i oppdrag har ca 35 medarbeidere hver seg.

I Kristiansand er de fem ansatte. Avdelingen scorer lavere enn Arendal og Haugesund på flere spørsmål i undersøkelsen. I Kristiansand har de en ansatt som kun holder på rekruttering, ellers tar de andre ansatte hele prosessen selv fra intervjuing til ansettelse og oppfølging i oppdrag. Regionssjefen sitter på Kristiansandkontoret og fungerer som deres distriktssjef. Han har i liten grad oppfølging med medarbeidere. De øvrige ansatte har ansvar for ca 20

medarbeidere hver, men en ansatt har ansvar for en storkunde og vedkommende har derfor ansvar for betydelig flere medarbeidere enn de andre.

Stavanger er regionens ledende kontor i omsetning og er desidert størst med ca 15 årsverk på avdelingen. I Stavanger er rollene svært delt mellom personalkonsulenter og kundekonsulenter. Halvparten av de ansatte tar seg av intervjuing og rekruttering, mens den andre halvparten har kundekontakt og ansvar for medarbeidere i oppdrag. Distriktssjefen har i svært liten grad kontakt med medarbeidere i oppdrag. Avdelingen har scoret lavere enn de andre kontorene i regionen på flere av spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen. Hvor mange medarbeidere den enkelte har oppfølging med varierer veldig i Stavanger. Kundekonsulentene har ansvar for alt fra 20 til 100 medarbeidere i oppdrag. Spesielt i sommermånedene har Manpower Stavanger ansvar for mange sommerjobber og antallet medarbeidere i oppdrag stiger derfor betraktelig blant visse kunder.

Kundesammensetning er tilnærmet den samme i de fire distriktene. Når det gjelder konkurrenter har Stavanger som regionens største by mange konkurrerende bemanningsbyråer. I Arendal finnes kun et fåtall bemanningsbyråer.

For hver av casene har jeg gjennomført et semi-strukturert intervju med en internansatt som har oppfølging med medarbeidere i oppdrag. I tillegg har jeg snakket med en eller flere medarbeidere i oppdrag per case.

3.3 Jeg – en forsker

Å forske i og på egen organisasjon kan være en utfordring. Det å endre rolle fra å være kollega til å bli forsker kan være ukomfortabelt for kollegaer. Dette er årsaken til at jeg har valgt ikke å intervju internansatte i egen avdeling, men kontaktet internansatte ved andre avdelinger i regionen som har de samme arbeidsoppgavene, men som ikke forholder seg til meg som kollega i det daglige. I forskningen er det også et spørsmål om nærhet eller distanse. Det perfekte metodiske design vil være der forskeren ikke på noen måte påvirker undersøkelsen. Dette sees på som tilnærmet umulig ettersom man aldri kan bli kvitt relasjonen mellom forsker og forskningsobjektet. I dette tilfelle gjelder dette mitt forhold til Manpower. Jeg har samlet inn kvalitative data i form av semistrukturerte intervjuer som en samtale med respondenter med noen spørsmål inni mellom. Jeg har valgt å foreta telefonintervjuer og på den måten kan jeg gå glipp av viktige ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Likevel vurderte jeg

samtaler på telefon som den beste måten å foreta intervjuene på ettersom respondentene befant seg ulike steder på sørvestlandet og begrensning i tid gjorde det mulig å gjennomføre flere intervjuer på denne måten. Det er viktig for meg å forsøke så godt som mulig å stille verdinøytrale spørsmål i min samtale med mine informanter, men jeg er klar over at mine personlige verdier og forholdet til Manpower ikke kan viskes vekk og at dette til en viss grad vil påvirke undersøkelsen.

3.4 Gyldighet og pålitelighet

For videre å vurdere kvaliteten på datamaterialet er det to kriterier å ta hensyn til: validitet og reliabilitet. Oppgavens *validitet* dreier seg om hvor gyldig den er, og hvorvidt man har lyktes i å måle det en ønsker å måle. Har jeg stilt de riktige spørsmålene til informantene og benytter jeg meg av de rette teoriene? Den interne validiteten vurderes ut i fra om jeg trekker de rette konklusjonene. Kanskje har ikke den psykologiske kontrakten noen som helst påvirkning på oppfølgingen, det kan være helt andre teorier som vil være mer dekkende. Det kan også vise seg at oppfølgingen ikke har noe å si for om medarbeiderne trives eller ønsker å bli værende i selskapet. Utvalget vil også ha noe å si fra oppgavens validitet. Jeg har valgt å plukke ut tilfeldige informanter uten å se på deres bakgrunn, hvor de arbeider eller alder. Det kan være en mulighet for at sammenligning av det tilfeldige utvalget i Stavanger, Arendal, Kristiansand og Haugesund ikke vil være sammenlignbart. Kanskje kan det påvirke resultatet at de har jobbet i ulike bransjer, i ulike perioder og at de har vært i arbeidslivet i varierende antall år. Det er også viktig å være klar over at med denne metoden vil generalisering ikke være mulig, og det er heller ikke ønskelig i denne oppgaven.

En annen kritisk faktor kan være at noen velger å trekke seg fra studien og at data jeg har fått av vedkommende ikke kan brukes. Min måte å stille spørsmål på kan som tidligere nevnt påvirke intervjuobjektet i hvilken retning de svarer og på den måten vil svarene ikke bli reelle (Blaikie, 2010). I tillegg til disse interne faktorene som kan avgjøre mitt datamateriale er det viktig at det jeg har samlet inn er relevant for problemstillingen og kan gi svar på mine forskningsspørsmål.

Validitet er knyttet tett sammen med *reliabilitet* som referer til hvor pålitelig det innsamlede datamateriale er og sier noe om muligheten for å etterprøve resultatet ved en senere anledning. Det skal være mulig ved hjelp av samme metodevalg og samme utvalg å komme fram til de samme funn og kunne trekke de samme konklusjoner som jeg har funnet. Målet er å

minimalisere feil og sørge for at hvert steg man tar i undersøkelsen dokumenteres. På den andre siden mener jeg at tolkningen av materiale er så avgjørende for resultatet at det nesten er utenkelig at en annen forsker vil kunne komme fram til samme resultat. Likevel har jeg dokumentert mine intervjuer ved å bruke iPhone som båndopptaker under mine intervjuer for deretter å transkribere disse. Jeg har benyttet meg av EndNote som er et kildebibliotek der jeg fortløpende har lagt inn kilder jeg har benyttet som gjør det ryddig og enkelt å finne tilbake til de aktuelle kildene. Dette mener jeg sørger for at oppgaven er pålitelig.

Når det kommer til etiske hensyn er dette ofte et problem. Det er diskutert hvorvidt det er etisk riktig å bruke et menneske kun som et middel i forskningen. Vi er interessert i hva slags kunnskap vi kan hente ut av informantene ikke nødvendigvis informanten selv (Jacobsen, 2005). Jeg informerte om hva undersøkelsen skal brukes til fordi jeg ønsker at informanten skal ha en forståelse for de spørsmål jeg stiller. Jeg har sørget for at informantene gir informert samtykke. Det vil si at de deltar frivillig, får full informasjon om forskningens hensikt og at de vet at det når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen. Informantene har også fått tilbud om å lese gjennom transkribert intervju dersom de skulle ønske det og jeg har informert om at de har krav på fullstendig gjengivelse, det betyr at deres utsagn ikke skal bli tatt ut av den sammenhengen de har uttalt det i (Jacobsen, 2005). All informasjon har blitt gitt skriftlig via epost til informantene. I informasjonsbrevet har jeg fortalt om min rolle som ansatt i Manpower og masterstudent. Jeg har skrevet at jeg vil undersøke tilfredshet blant medarbeiderne og at jeg har den psykologiske kontrakten som bakteppe. Jeg har deretter gitt en kort forklaring på hva som menes med en psykologisk kontrakt. Jeg vil nå legge fram mine funn i samtale med respondenter og internansatte.

4 Presentasjon av empiriske funn

Den kvantitative undersøkelsen gjennomført av Manpower AS har vært utgangsmaterialet mitt for oppgaven. Undersøkelsen består av 15 spørsmål eller påstander som respondentene har gitt sin score fra 1-10 på hvor fornøyde de er, der 1 er dårligst og 10 er best. Undersøkelsen ble sendt til i alt 839 medarbeidere i oppdrag i sørvest regionen der 397 personer har svart. Denne undersøkelsen blir sendt ut til alle Manpower ansatte i hele Norge en gang i året. På grunnlag av de resultatene i den kvantitative undersøkelsen var det interessant å gå mer i dybden for å forstå hvorfor noen avdelinger har scoret dårligere enn andre. Dette skapte grunnlaget for de kvalitative undersøkelsene jeg foretok meg i sørvest regionen. Metode og casene ble beskrevet i kapittel 3 og jeg vil nå presentere elementer av funnene som er relevant for forskningsspørsmålene. Jeg vil også se på funnene fra intervjuene med kontaktpersonene på avdelingene i sørvest regionen og se disse i sammenheng med medarbeidernes svar. Felles for all kvalitativt materiale er at det må organiseres. Jeg må luke ut elementer som er irrelevante for studien og fokusere på det som kan gi meg forståelse for fenomenet. For å strukturere funnene mine har jeg valgt å lage flere analyseskjemaer som knytter sitater fra respondentene opp mot teorien som er presentert i kapittel 2. I tillegg til viktige momenter fra teorien har jeg valgt å ha et delkapittel om *oppfølging* fordi dette er en viktig del av min studie.

Jeg skiller mellom svarene fra medarbeiderne og de internansatte: medarbeiderne er de som er ute i oppdrag for Manpower og disse referer jeg til som respondenter. De internansatte som har ansvar for medarbeiderne i oppdrag referer jeg også til som kontaktpersoner. Dette er min tolkning av datamaterialet, og jeg ber leseren ta i betraktning at jeg kan ha misforstått svarene, eller at jeg legger for mye i dem. Siden jeg har en idé om hva jeg ønsker eller tror jeg finner kan det også være en fare at jeg tolker svarene slik at de passer til mine forskningsspørsmål.

I første omgang har jeg trukket ut elementer som dreier seg om respondentenes forventninger til sin kontaktperson og til Manpower. Det har også vært interessant å se på om de opplever at Manpower har noen forventninger til dem som arbeidstaker. I tillegg ser jeg på kontaktpersonenes forventning til sine medarbeidere og samsvaret mellom disse. Dette ses i lys av innholdet i den psykologiske kontrakten om forventninger, forpliktelser og løfter mellom de to partene. I denne sammenhengen er de to partene Manpower, representert av kontaktpersonen, og medarbeideren som er ute i oppdrag hos kunden.

4.1 Forventninger, forpliktelser og løfter

Jeg vil presentere funnene i stor grad gjennom sitater fra respondentene. Disse er gjengitt med noe språklige justeringer. Jeg har sortert sitatene slik jeg mener de hører til under temaene i tidligere presentert teori. Siden forventninger, forpliktelser og løfter er vanskelig å skille fra hverandre og i stor grad overlappes har jeg valgt å se de under et.

Forventninger, forpliktelser og løfter		
Case	Medarbeiderens opplevelser	Internsattes opplevelser
Arendal	<p>«Jeg har en forventning om at de vil hjelpe meg å nå det målet jeg har lyst å nå, eller komme dit, få meg en jobb der jeg trives og det er det jeg har lyst til»</p> <p>«Jeg forventer at hun stiller opp hvis jeg skulle havne i en konflikt, stikker innom en gang i mellom, hjelper til med eventuelle problemer med å fylle ut timelisten og lignende.»</p> <p>«Så egentlig ville jeg bare få litt hjelp og veiledning til hva jeg skulle velge da. Men egentlig mest det å få en fot innenfor rundt forbi og komme litt i gang.»</p> <p>«Jeg tenker at jeg tar kontakt dersom jeg lurert på noe og så har hun kontakta meg og spurt åssen det går og sånn, så det holder det for meg»</p> <p>«Det forventes jo at du kommer på tida og gjør en god innsats»</p>	<p>«Jeg har store forventninger og det er jeg ganske klar over på intervjuet. Om de er ute og jobber hos våre kunder og er våre ambassadører og det prøver jeg jo å sjekke opp da ved å sjekke karakterer og referanser og tidligere arbeidsgivere sånn at vi ikke bommer da, og så selvfølgelig ved intervju»</p> <p>«Vi spør alltid om forventninger på intervjuet, og det er det veldig ofte at de ikke har det, de er litt usikre og da kommer det kanskje frem at de venter at lønna blir riktig og at de kanskje kan ha medarbeidersamtale, men det er ikke så ofte det kommer fram så mye der, syntes jeg»</p>
Kristiansand	<p>«Jeg forventa at jeg skulle få all den informasjonene jeg trengte da for å for eksempel skrive timelister og hvordan jeg skal føre det og sånn. Og så forventer jeg jo at jeg får tilbakemeldinger på det jeg gjør»</p> <p>«Jeg føler meg trygg på at jeg vil bli hørt hvis det skulle være noe»</p> <p>«Jeg håper Manpower forventer at jeg skal gjøre en god jobb. Når de har anbefalt meg og jeg har blitt ansatt så er det viktig at jeg gjør en god jobb sånn at de får et godt inntrykk av meg, og så har de jo sendt meg ut til en oppdragsgiver og da er det jo viktig at</p>	<p>«Jeg prøver å si til de at jeg setter pris på, hvis det er noe så kom til meg ikke nøl med det. Jeg har mange ting å gjøre og ingen skal bli glemt, men ting går unna og dagene flyr, så om det er noe så vil jeg veldig gjerne at de skal ta kontakt med meg. Og jeg ser at hvis noen ringer så skal jeg være der i løpet av ganske kort tid. Sier alltid til de at om det er noe de syntes er dumt eller noe sånt, så er det bedre å komme med det med engang enn å gå å tenke på det»</p> <p>«Det viktigste er nok den forventningsklareringa i forkant. Ikke love mer enn man kan greie å holde,</p>

	jeg gjør et godt inntrykk der også ellers så er jo det litt kjipt for Manpower»	hvis man skal si at man skal ringe tilbake til medarbeidere, og ikke gjør det, så skal det ikke mange gangene til før man mister tilliten»
Haugesund	<p>«Utover det at hun skaffer meg en bra jobb har jeg ikke noen forventninger til henne»</p> <p>«Sett fra mitt ståsted så ville det vært greit å fått en telefon, «nå har vi ett nytt oppdrag til deg», men den kom ikke»</p> <p>«Jeg tror kontaktpersonen forventer at jeg skal gjøre den jobben jeg er satt til og at jeg skal gjøre en god jobb. Og at jeg representerer Manpower på en god og profesjonell måte»</p>	<p>«Vi snakker om forventninger på intervjuet»</p> <p>«Jeg tror det er viktig å bli kjent med medarbeiderne. Hva de faktisk ønsker fra oss også, at vi byr på oss selv også, at de får bli litt kjent med oss også, det tror jeg er viktig.</p>
Stavanger	<p>«jeg forventer at hun er litt løsningsorientert»</p> <p>«jeg forventer at hun er til stede hvis det dukker opp ting. Og at hun svarer rimelig kjapt»</p> <p>«Jeg forventer jo det når kontrakten min går ut at de tar initiativ og ordner det, enten det er ny kontrakt eller du vil ha ny jobb eller hva det måtte være»</p> <p>«Jeg opplever at kontaktpersonen har forventninger til meg, men ikke når det kommer til hvor bra jeg skal prestere på jobb. Virker som hun er mer opptatt av at jeg skal gjøre alt riktig i forhold til Manpower. Altså at jeg skal registrere timer riktig, melde fra om jeg er syk og liknende»</p>	

I samtale med mine respondenter opplever jeg stor variasjon i hvilke forventninger de har til sin kontaktperson og til Manpower for øvrig. Det er også variasjoner i hva de opplever eller om de i det hele tatt opplever at det stilles forventninger til dem som arbeidstakere. Flere respondenter sier at de ikke har noen forventninger til sin kontaktperson i det hele tatt når jeg spør dem direkte, men i løpet av samtalen avdekkes det likevel tegn på forventninger.

Flere av respondentene sier at de heller ikke opplever at kontaktpersonen har noen forventninger til seg. Dette gjelder respondenter jeg har snakket med i Kristiansand, Haugesund og Stavanger. Det er gjennomgående at de som har en forventning til Manpower

og kontaktpersonen også opplever at det stilles forventninger til dem som arbeidstakere. Både respondenter i Haugesund og Kristiansand uttrykker det som en forventning at de skal gjøre jobben sin, men mener samtidig at dette er en selvfølge i et hvert arbeidsforhold. En respondent i Haugesund forventer kun at Manpower skal skaffe han en jobb, og det begrunner han med sin egen kompetanse. Flere av respondentene opplever det som at man representerer Manpower når man er ute i oppdrag og at man derfor skal gjøre en god og profesjonell jobb. Respondenter er også opptatt av å gjøre et godt inntrykk og få gode referanser fra Manpower. Flere nevner bemanningsbyråer som et trappetrinn på veien oppover, og de ønsker og forventer karriereveiledning fra Manpower. I alle distriktene opplever jeg at respondenter ønsker hjelp til å komme i arbeid, få erfaring, og de ønsker veiledning for å bygge karriere. Noen har en forventning om fastansettelse i firmaet de er utleid hos:

«Jeg synes hvertfall det har vært veldig fint og nå håper jeg jo at alt går etter planen og at jeg får fast jobb, men hvis jeg skal bytte arbeidsplass en annen gang så er det ikke sånn at jeg ikke vil søke Manpower fordi det eventuelt er et vikariat jeg synes det er helt fint. Fordi man får jo erfaring med det og så ofte så trenger de deg jo videre, så det er en veldig bra start. Og så hjelper de deg jo mye hvis jeg ikke hadde fått jobb nå da, så er jeg sikker på at de hadde hjulpet meg å finne noe som er relevant for meg. Og det er jo veldig gøy, for de har jo veldig oversikt over hva som kommer inn og hva som egentlig kan passe hvis du skjønner det.» Kristiansand

En respondent i Stavanger syntes spesielt det er for lite kontakt i forhold til andre stillinger når han allerede er i oppdrag. Han ønsker oppfølging i form av videre karriere, og nå når han er i ferd med å avslutte utdanningen hadde han forventet at Manpower opprettholder kontakten med han dersom de mener at han har gjort en god jobb. Han opplever at dette ikke skjer, og er derfor lite interessert i å bruke Manpower videre fordi han mener det burde vært i deres interesse å ta vare på han som medarbeider. Han føler seg trygg på at han er sikret jobb i fremtiden uansett. Han uttalte følgende:

«Jeg merket også nå når jeg skal søke jobber, så var ikke Manpower et naturlig sted å gå, selv om jeg, eller jeg visste at de hadde jobber, men jeg ventet litt på at de kanskje skulle ta kontakt med meg for å si at vi vil ha deg videre, og her er det vi kan tilby, i stedet for at jeg må ringe og «hei, har dere noe til meg?» på en måte. Så der forventer jeg mer enn hva jeg har fått til nå.» Stavanger

Spesielt nevner flere respondenter at det ikke skal være noe «tull» i arbeidsforholdet og at det skal være «ryddig og ordentlig», de forventer at lønnskjøring og skriving av timelister ikke skal være noe problem.

«Det er jo for så vidt noe jeg merker en del når det gjelder å fylle ut timelister og få utbetalt av Manpower. Du må på en måte stole på at de klarer å gjøre jobben sin der da.» Stavanger

Respondentene er ikke bare opptatt av det praktiske i forhold til lønn, men også lønnstrinn i forhold til konkurrerende bedrifter. En respondent i Stavanger forventer at Manpower forhandler på lønn og får fram de best mulige avtalene for medarbeideren. I flere distrikter opplever jeg at medarbeiderne forventer at kontaktpersonen skal være mulig å kontakte når det trengs og at kontaktpersonen svarer kjapt på epost og telefon:

«Ja, jeg forventer at hun er til stede hvis det dukker opp ting, hvis det er spørsmål og sånne ting. Og at hun svarer rimelig kjapt. Hun har jo vært litt treige innimellom.» Stavanger

«Jeg syntes det er viktig at det er mulighet for å ta kontakt med dere hvis det er noe jeg lur på.» Arendal

En respondent i Stavanger mener man må kunne stole på at Manpower gjør jobben sin når det kommer til lønnskjøring. Samme respondent har opplevd at Manpower ikke visste hva de skulle gjøre når medarbeiderne hadde hatt kurs på en søndag og at det ble mye rot med dette. I Kristiansand ønsker en respondent å få tilbakemelding på jobben vedkommende gjør og sier at dette er viktig da medarbeideren ikke har mye kontakt med ledelsen hos kunden de jobber hos i det daglige. Respondenten opplever at det blir gitt tilbakemelding fra kunden via Manpower. Samme respondent i Kristiansand håper Manpower har forventning om at hun gjør en god jobb siden de har anbefalt henne til en kunde, men har ikke opplevd at dette har blitt uttalt eksplisitt. Å gjøre en god jobb er noe hun ser på som en selvfølge.

Kontaktpersonene jeg har snakket med hos avdelingene i Manpower har alle klare tanker om hva slags forventninger de har til sine medarbeidere som er ute i oppdrag. Alle nevner forventningsavklaring som et punkt de opplever som viktig. En av kontaktpersonene sa:

«Det er som med mye annet at man må være klar på hva slags oppfølging som man pleier å gi og hva medarbeideren ønsker og den biten der. Fordi hvis man legger lista for høyt så blir det naturlig mer skuffelser og mer svik fra vår side.» Kristiansand

Kontaktpersonene opplever at medarbeiderne har ulike forventninger til Manpower.

Det er først og fremst forventninger til utbetaling av lønn og at denne skjer uten problemer. Kontaktpersonene opplever også at mange har en forventning om at de skal være tilgjengelig når det måtte være nødvendig.

«Det de stort sett forventer da er at de skal få lønn på datoen som vi lover, at vi skal være tilgjengelig for dem når de lurer på ting.» Haugesund

Som en oppsummering av dette delkapittelet vil jeg si at respondentene er i stor grad opptatt av at deres arbeidsforhold til Manpower skal være ryddig i forhold til lønn og utbetaling. De uttrykker også mulighet for å kunne kontakte sine kontaktpersoner når dette måtte være nødvendig og at man da får svar innen rimelig tid. De har i liten grad store forventninger til sin kontaktperson og de som har forventninger oppleves også at det stilles krav til dem som medarbeidere. Kontaktpersonene sier at de er klare på hvilke forventninger de har til sine medarbeidere. Blant respondentene finnes det forventninger om mulighet at Manpower skal være en karriereveileder og en karrierestige. Mange respondenter ytrer også ønske om fastansettelse i det firmaet de er utleid hos. Jeg vil videre se på hva dette betyr og i hvilken grad respondentene føler seg knyttet til Manpower som arbeidsgiver eller om det finnes en dobbel psykologisk kontrakt der medarbeiderne forholder seg både til Manpower og til oppdragsgiver.

4.2 Dobbel psykologisk kontrakt

Jeg har i samtale med respondentene opplevd at de fleste av dem ikke opplever Manpower som sin arbeidsgiver, men at de i stor grad forholder seg til oppdragsgiver, eller kunden. Analyseskjema under presenterer noe av datamateriale jeg har funnet som kan knyttes til teorien om en dobbel psykologisk kontrakt.

Dobbel psykologisk kontrakt		
Case	Medarbeiderens opplevelser	Internansattes opplevelser
Arendal	<p>«jeg er veldig fornøyd jeg, det føles jo som at jeg har en vanlig jobb og tenker egentlig ikke så mye på at det er gjennom Manpower, så det er bra det»</p> <p>«Jeg føler egentlig at det er den kunden jeg jobber for, ikke Manpower som er arbeidsgiver»</p>	«Jeg føler vel ofte at de fleste ønsker å forholde seg mest til kunden. Det er det som er det daglige ikke sant og at vi er mer sånn en faktor litt på utsiden»
Kristiansand	<p>«jeg har jo egentlig ikke merket så mye til at jeg jobber i Manpower, egentlig»</p> <p>«Jeg opplever ikke å bli behandlet annerledes enn de som er fastansatt»</p> <p>«Jeg føler på en måte at jeg har vært ansatt der, det har ikke vært noe sånn</p>	«Jeg tror nok at noen kunder kanskje kan distansere seg litt mer til de som er innleid og det merker medarbeiderne»

	<p>stort skille mellom de som er ansatt gjennom vikarbyrå og de som er ansatt fast»</p> <p>«Hvis det er noe, så har jeg snakka med kunden, det er jo der jeg har jobba, og siden jeg ikke har hatt så mange forskjellige oppdrag, så har jeg jo ikke vært så veldig mye på kontoret til Manpower å snakka med de. Det har vært mer sånn praktisk når jeg sku fornye avtalen»</p> <p>«Du snakker med Manpower om lønn og det er der du leverer timelister og sånn, men du må forholde deg til 2 personer, men allikevel så har det gått veldig knirkefritt»</p> <p>«Nå har jeg jo jobba lenge via Manpower og jeg føler, ikke fordi at jeg ikke vil jobbe der, men jeg syntes det er veldig greit å kunne bli ansatt direkte i det firma, for da blir du litt mer inkludert.»</p>	
Haugesund	<p>«Jeg har to linjer, den eneste linja jeg har til Manpower sånn sett er det rent kontraktmessig og det økonomiske, alt annet må jeg forholde meg til oppdragsgiver på»</p> <p>«Fordi dette er et konsulentoppdrag som går via Manpower. Så sånt sett så blir det jo litt på utsida uansett. Fordi du gjør et konsulent oppdrag, men utover det, så føler jeg ikke noe forskjellsbehandling»</p>	<p>«Men det er klart at det er alltid noen som får en bedre dialog med kunden enn andre»</p> <p>«Noen av kundene er veldig flinke til å ta våre vikarer med på lag. Der får de veldig mye oppfølging hos kunden, men noen plasser får de det ikke.»</p>
Stavanger	<p>«Nå tenker jeg liksom at jeg er ansatt to steder»</p> <p>«Det er bra at dere tar kontakt sånn til jul og påske og at den som er kontaktperson stikker innom arbeidsplassen og sier hei og har med en ting og sånn, da føler du at du har litt kontakt med den som er egentlig arbeidsgiver»</p>	

Ingen av respondentene har uttrykt noe problem med det å forholde seg både til Manpower og til kunden. Det er likevel tydelig at mange av respondentene i større grad forholder seg til den fysiske arbeidsplassen og i liten grad føler behov for hyppig kontakt med Manpower. En respondent i Stavanger opplever det som litt unødvendig og måtte ta kontakt med Manpower

når han skal ha fri eller ferie fra jobben. Han ser ikke poenget med at han ikke bare kan forholde seg til sin oppdragsgiver. En annen respondent sier at hun føler seg som en fast ansatt og at det er naturlig å ta opp ting direkte med selskapet hun er utleid i. Uavhengig av distrikt gir mange respondenter tilbakemelding på at de forholder seg til Manpower kun når det gjelder praktiske forhold som fornying av kontrakt, lønn og timeskriving.

Respondentene fra alle distriktene gir tilbakemelding på at de føler de blir behandlet likt som de som er fast ansatt i bedriften og de fleste svarer at de får være med på alt som skjer som julebord og andre sosiale tilstelninger. Noen unntak finner vi på kompetanseheving i bedriften. En respondent i Kristiansand opplever at hun ikke får være med på de samme kursene som de som er fast ansatt får, men opplever ikke dette som en stor ulempe, hun har forståelse for hvorfor det er slik.

«Når jeg jobba i [navn på kunde] da var det veldig mange studenter og da var det adskilt på noen områder hva vi kunne være med på og ikke være med på. Men det var mer sånn hvis det var en seminartur, en tur samtidig som de hadde no jobbrelatert, så var det kanskje ikke så relevant for oss å bli med, vi som jobba på kvelden, så det var ikke sånn at vi ble ekskludert, men det var bare sånn.» Kristiansand

De tre kontaktpersonene jeg har snakket med opplever alle at deres medarbeidere i stor grad ønsker å forholde seg til kunden de jobber hos, men ser ikke noen problemer med dette så lenge de selv har et godt forhold til kunden. Som nevnt i analyseskjemaet opplever kontaktpersonen i Kristiansand at noen kunder distanserer seg mer fra de medarbeiderne som er innleid enn de fast ansatte ved å skyve ansvar over på Manpower. I Arendal opplever kontaktpersonen at det er store forskjeller fra kunde til kunde og noen er flinkere enn andre til å inkludere de innleide medarbeiderne.

I løpet av alle intervjuene med respondentene snakket vi om deres opplevelse av å være ansatt i Manpower. På slutten av intervjuet spurte jeg i tillegg om det var mer de ønsket å fortelle om det å være ansatt i Manpower. Her kom det fram mange ulike opplysninger. De aller fleste opplyser at de er fornøyde med sitt forhold til Manpower.

«Egentlig så vet jeg ikke helt hva jeg skal si for jeg føler meg jo ikke ansatt i Manpower. Jeg føler meg mest ansatt der jeg er. Så jeg har ikke mye kontakt med Manpower i det hele tatt. Jeg får en mail fra hun i ny og ned, men det er ikke så veldig ofte. Det er helt greit altså.» Stavanger

«Alt er sånn med timelister, alt er veldig ryddig, lønning, veldig lett å finne fram, hvis det er noe du ikke vet, så er det veldig lett å finne fram på nettsidene eller å snakke, sende mail så får man fort svar.» Kristiansand

Ut i fra det jeg har funnet i samtale med mine respondenter og kontaktpersoner er det tydelig at medarbeiderne i stor grad ønsker å forholde seg til den kunden de er utleid hos. Dette oppleves ikke som noe stort problem hverken for kontaktpersonene eller for medarbeideren selv. De aller fleste tilfeller fungerer det godt å ha kontakt med kunden, mens det i noen firmaer oppleves at kunden distanser seg noe fra de innleide medarbeiderne. Dersom medarbeidere opplever at kontakten med kunden eller Manpower ikke lever opp til forventningene kan dette ses på som brudd på den psykologiske kontrakten.

4.3 Brudd på den psykologiske kontrakten

Når det gjelder brudd på den psykologiske kontrakten fant jeg i samtale med respondentene lite som tydet på at de opplevde alvorlige kontraktsbrudd eller krenkelser. Jeg valgte å fokusere på brudd på kontrakten kun fra medarbeiders side da denne oppgaven fokuserer på hvordan Manpower kan beholde sine medarbeidere og ikke på konsekvenser av at medarbeiderne ikke gjør jobben som forventet. De færreste opplevde at arbeidsforholdet ble annerledes enn de hadde blitt forespeilet eller enn de hadde forventet. Samtidig er det ikke alle respondentene som har bare positive tilbakemeldinger om sitt arbeidsforhold i Manpower som analyseskjemaet under viser. Jeg klarte ikke å avdekke noen brudd på kontrakten hos respondent i Arendal.

Brudd på kontrakten		
Case	Medarbeiderens opplevelser	Internansattes opplevelser
Arendal		
Kristiansand	«Det eneste er jo at jeg ikke får de samme fordelene som de som jobber der da. De er jo i en bank, så de får lavere rente og sånne ting og det er jo fordeler man går glipp av da.»	
Haugesund	«I og med at jeg har vært i arbeidslivet i 20 år, så er det ting du på en måte biter deg merke i, og ikke på en sånn positiv måte fordi det kanskje er ting du har blitt vant med og som du legger merke til når du leser bestemmelsen, men jeg vet ikke om dette forandrer seg med direktivet.»	
Stavanger	«Jeg syntes det er bra at dere tar kontakt sånn til jul og påske og at den som er kontaktperson stikker innom og sier hei og har med en ting og sånn i det firma en er ute i og da føler du at du har litt kontakt med den som er egentlig arbeidsgiver. Men så er det litt dumt det at du	

	<p>ikke har de samme rettighetene da.»</p> <p>«Altså, gitt at jeg er syk så må jeg gi beskjed til Manpower, noe jeg ikke helt ser grunnen for, så det er en del sånne regler som jeg reagerer på.»</p> <p>«de har enkelte ting sånn som treningscenteret fikk jeg ikke tilgang til og litt sånne forskjellige ting som bare fast ansatte har. Sånn ting er jo litt negativt»</p> <p>«Det har vært mer sånn at de gangene jeg har vært i kontakt med Manpower så har det vært sånn at, «ja hva skal du videre?», ikke noe konkret. Så der hadde jeg forventet mer»</p>	
--	---	--

Alle respondentene har gitt et positivt svar på om de kan tenke seg å anbefale til venner og familie å jobbe via Manpower. En av respondentene i Stavanger svarte at det kommer litt an på stillingen og om det er et kort vikariat eller noe som kan gå mot fast. En annen respondent i Kristiansand opplever ingen ulemper ved å være ansatt i Manpower sammenlignet med å være fast ansatt i bedriften han er utleid hos. Flere respondenter opplever det som mer utrygt å jobbe i et bemanningsbyrå enn å være fast ansatt - spesielt med tanke på fremtida. Respondentene er opptatt av at Manpower kan være en fin måte å få innpass i arbeidslivet på og ser på kortere oppdrag som en mulighet til å få bredere erfaring med arbeidsoppgaver. En av respondentene i Haugesund som hadde mange år bak seg i arbeidslivet sa at han var lojal, og når han hadde fått tilbud om en jobb og takket ja, så gikk han ikke tilbake på det selv om det måtte dukke opp en mer spennende jobb. Han hadde fått et tilbud fra Manpower en dag etter han hadde takket ja til et annet tilbud. Dette syntes han var veldig dumt for han ville gjerne hatt den stillingen og jobbet via Manpower. En respondent i Stavanger som har vært i kontakt med flere bemanningsbyråer i forbindelse med jobbsøkerprosessen forteller at han opplever Manpower som mer seriøs enn andre aktører. Han begrunner dette med at menneskene han har vært i kontakt med på Manpowerkontoret alle har virket profesjonelle.

En av respondentene i Stavanger mener at Manpower og bemanningsbyråer generelt bør ta større ansvar for at man blir likt behandlet som de som er fast ansatt når man skal jobbe et sted. En respondent i Kristiansand opplever det heller positivt en negativt å jobbe gjennom bemanningsbyrå for de hun har en annen fleksibilitet enn det hun ser at de fast ansatte har. Respondenten opplyser at hun er student og setter derfor stor pris på dette i forbindelse med eksamenslesing og eksamensdager. Flere av respondentene nevner likevel at de savner en del

goder i Manpower som de opplever å ha hatt tilgang til i tidligere arbeidsforhold. Det nevnes ferie, flyttedag, lønn på helligdager og gode forsikringsordninger. Andre opplever at de ikke får de samme tilbudene, som eksempel kan jeg trekke fram en innleid i en bank som ser at de fast ansatte får lavere rente, mens de innleide ekskluderes fra dette. En respondent syntes det er dumt at han ikke får være med i «velferdsklubben». Andre respondenter nevner bonusordninger som et gode de går glipp av som innleid, men en av disse mener det er forståelig og bryr seg ikke så mye om det. Flere av respondentene nevner at det å bli fast ansatt i et firma i stedet for et bemanningsbyrå er mer attraktivt fordi de får tilgang til goder de går glipp av i Manpower. I tillegg er tryggheten en svært viktig faktor for mange.

Det er ikke mange av respondentene som forteller om at de har hatt problemer på jobben eller opplevd konflikter. Men en av respondentene opplevde at han hadde for lite å gjøre, for få arbeidsoppgaver på jobben. Vedkommende tok da dette opp med oppdragsgiver (ikke Manpower), og det ble ryddet opp i fra den siden.

Det har vært vanskelig å avdekke brudd på den psykologiske kontrakten. Alle respondentene vil anbefale venner og familie å jobbe i Manpower. Likevel finnes det misnøye blant en del medarbeidere og mye av dette dreier seg om tilgang til goder. Noen respondenter ytrer også ønske om mer kontakt angående oppdrag og veien videre i Manpower og opplever at de ikke blir fulgt opp i forhold til dette.

4.4 Oppfølging

Oppfølging er en viktig del av denne studien. Jeg har i samtale med mine respondenter og kontaktpersonene avdekket tanker og meninger rundt hvordan oppfølgingen av medarbeider i oppdrag for Manpower fungerer i praksis. I analyseskjemaet under finnes sitater som underbygger dette.

Oppfølging		
Case	Medarbeiderens opplevelser	Internansattes opplevelser
Arendal	<p>«hun har vært innoom med minnebrikke og diverse, så det er kjempehyggelig det».</p> <p>«jeg tenker at jeg tar kontakt dersom jeg lurar på noe og så har hun kontakta meg og spurt åssen det går og sånn, så det holder det for meg»</p>	<p>«så syntes jeg alltid det er hyggelig når de har begynt i oppdrag og ta en telefon å høre hvordan det går og så er jeg alltid ute å besøker de på arbeidsplassen og ser hvordan de har det og snakker med kunden og ser at de har en grei sted å sitte på og litt sånne ting. Videre i oppdraget når jeg har hatt to oppfølginger fra begynnelsen så kan det nok fort gå,</p>

		etter et par uker så snakker jeg kanskje med dem igjen og så kan det nok gå et par måneder før jeg snakker med de og da kan det godt være at jeg stikker innom hvis jeg er forbi eller at jeg bare ringer de»
Kristiansand	<p>«Jeg tror egentlig det er et sunnhetstegn, at man hører så lite som mulig»</p> <p>«Jeg snakker hvertfall med ho hver tredje måned selvfølgelig, når det skal fornyes det oppdraget, og så kanskje en gang til sånn innimellom der vil jeg tro»</p>	<p>«Det som jeg har litt dårlig samvittighet for er deltidsmedarbeidere som begynner seint på jobb, som begynner i halv 5-5 tida og som jobber til 8-9 på kvelden, for de har jeg ikke så stor mulighet for å treffe, så jeg prøver jo å ringe til de innimellom og så ha litt mailkontakt og sånne ting, men det er litt vanskeligere å følge opp de, sånn det rent fysiske»</p> <p>«Man er litt forskjellig på det med samvittighetsområdet og sånn, jeg får veldig fort dårlig samvittighet for blant annet manglende oppfølging. Og det er noen som ikke får det i det hele tatt, så det er jo veldig forskjell der»</p>
Haugesund	«Vi har jo hatt kontakt sånn oppdragsmessig med kontrakten, av og på der i den forbindelse. Men hun spør jo hvordan det går og sånne ting, det gjør hun. Hun ringer meg ikke hver dag, for å si det sånn, og kanskje ikke ukentlig heller, men vi har en helt grei kontakt syntes jeg»	<p>«Jeg tror det er viktig å sette foten ned i blant for det er faktisk vi som er arbeidsgiver, for selv om de ikke vil ha noen oppfølging av oss så er det også viktig for det er da vi kan fange opp ting som kanskje ikke fungerer»</p> <p>«Du føler at du har konstant dårlig samvittighet for at du ser dem så sjelden»</p> <p>«For å generalisere veldig så opplever jeg at damer mer har lyst å snakke med oss enn hva guttene har»</p>
Stavanger	<p>«jeg har ikke behov for at de ringer meg en gang i måneden eller noe sånn»</p> <p>«For jeg har det greit der jeg er, så jeg har ikke noe sånt behov for å ha kontakt med hu, altså. Så jeg får jo svar når jeg spør om ting og det holder for meg det»</p> <p>«han kom også innom å tok en kaffe med meg, så oppfølgingsmessig er det helt supert det»</p>	

De fleste respondentene har en oppfatning om at lite kontakt fra Manpower er et sunnhetstegn og at dette betyr at de gjør jobben sin slik de skal. Det er noen ulikheter på hva slags kontakt

de ulike respondentene har med sine kontaktpersoner. Noen opplever at kontaktpersonen ringer for å høre hvordan det står til og hvordan det går i jobben, noen opplever å få regelmessige besøk på arbeidsplassen, mens andre respondenter har kun kontakt med Manpower og sin kontaktperson ved kontraktsfornyelse som i mange tilfeller er hver tredje måned. Mange av respondentene sier også at de opplever at de er velkommen til å ta kontakt med Manpower og kontaktpersonen sin dersom det skulle være noe som er uklart eller problematisk, og noen nevner at dette har de fått beskjed om at de kan gjøre. En respondent i Kristiansand opplever at det er god kommunikasjon mellom Manpower og ledelsen der han er utleid. En av respondentene er mer opptatt av å bli kontaktet mellom oppdragene for å bli oppdatert på stillinger som er ledige og muligheter i selskapet. Dette var noe han savnet. En av respondentene i Stavanger uttrykker at han ikke har noe som helst behov for kontakt med Manpower etter å ha skrevet under på arbeidskontrakten. Samtidig sier respondenten at han har en sjef som er svært opptatt av at alle skal behandles likt og at han ikke føler at han er ansatt via Manpower annet enn når kontrakten blir fornyet hvert kvartal. Flere av respondentene svarer at de har det greit der de er og ikke opplever noen problemer og derfor har de heller ikke behov for mer oppfølging av sin kontaktperson enn det de har i dag. Denne kontakten begrenser seg til kontraktsfornyelse og et besøk av kontaktpersonen med gaver til jul, påske og sommerferie. En respondent som er nylig ansatt i Arendal nevner det som veldig hyggelig at kontaktpersonene kommer fysisk til arbeidsplassen med en gave og har opplevd at kontaktpersonene ringte for å sjekke hvordan det gikk i den nye jobben. Respondenten uttrykket at hun selv vil ta kontakt hvis det er noe.

Kontaktpersonene jeg har snakket med rundt om på avdelingene i regionen er alle opptatt av oppfølging og føler de aldri får nok tid til dette. Å ha mer tid til å gå ut til kundene for å hilse på sine medarbeidere er noe alle ønsker, men sliter med å få det til i en hektisk hverdag. Ofte er det kundebesøk og nye oppdrag som har stort fokus. En av kontaktpersonene opplever at kommunikasjonen og forventningsavklaringen med medarbeideren kan lette på noe av samvittigheten for hyppigheten på oppfølgingen.

«For som regel så føler jeg at hvis man har en god dialog med medarbeider og sier at jeg ikke kommer til å være her hver eneste uke, men jeg er her på kort tid hvis du ringer meg og vi kan ha kontakt om det er noe eller ring om du syntes at noe er dumt, eller kjempebra. Eller kom innom å ta en kopp kaffe, det er kjempehyggelig, bare sånn at man har en sånn greie, så blir de mer trygge på at de kan ringe eller si fra hvis det er noe. Jeg tror det er veldig viktig.» Kristiansand

Noen avdelinger opplever at de er for få ansatte og derfor ikke får tid til så mye oppfølging som de ønsker. En av kontaktpersonene mener at oppfølging av medarbeidere er et langsiktig prosjekt og en annen støtter opp dette med å si at det tross alt er medarbeiderne bemanningsbyrået lever av.

«De [medarbeiderne] er jo vår viktigste ressurs det er jo de vi lever av og selvfølgelig at hvis man ikke bare skal tenke butikk, så er det selvfølgelig kjempeviktig for de som personer, akkurat som det er for oss, at en blir ivaretatt.» Arendal

Flere av respondentene har uttalt at de er fornøyde med oppfølgingen, eller ikke føler behov for mer oppfølging. Noen syntes også det er for mye og føler ikke behov for å forholde seg til Manpower. En av kontaktpersonene sier det er veldig forskjell på hva de ulike medarbeiderne ønsker av oppfølging:

«For å generalisere veldig så opplever jeg at damer mer har lyst å snakke med oss enn hva guttene har.» Haugesund

Samme kontaktperson sier også at det ikke alltid er greit at medarbeiderne ikke ønsker oppfølging og uttalte at:

«Og så tror jeg det er viktig å sette foten ned i blant for det er faktisk vi som er arbeidsgiver, for selv om de ikke vil ha noen oppfølging av oss så er det også viktig for det er da vi kan fange opp ting som kanskje ikke fungerer» Haugesund

Funnene viser at det ikke er store problemer knyttet til oppfølgingen av medarbeider i oppdrag. De fleste opplever lite kontakt mer Manpower som et tegn på at de gjør en god jobb og ikke trenger å bli irettesatt. Medarbeidere uttrykker ikke noen sterk misnøye med slik oppfølgingen fungerer i dag. Internansatte har likevel dårlig samvittighet for manglende oppfølging og mener at denne er viktig og bør gjøre med jevne mellomrom. Jeg vil nå i neste kapittel drøfte resultatene jeg har presentert i dette kapitlet opp mot tidligere presentert teori i kapittel 2.

5 Resultat

Ut i fra mine empiriske funn som er presentert i kapittel fire skal jeg nå vurdere disse opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg har forsøkt å tolke hvordan den psykologiske kontrakten påvirker medarbeideren og deres svar i samtalen med meg. Videre har jeg vurdert om svarene i medarbeiderundersøkelsen samsvarer med de opplysningene jeg har fått i samtale med respondentene. I samtale med respondentene som er internansatte i Manpower har jeg forsøkt å kartlegge utfordringer og hva som er ønskelig å forandre på de ulike avdelingene. Til sist i kapitlet vil jeg diskutere muligheter for videre forskning og komme med forslag til endringstiltak.

Jeg har ikke klart å avdekke noen klare ulikheter mellom respondentene i de ulike casene jeg har studert og presentert. Både kontaktpersonene og medarbeiderne har tilnærmet like oppfatninger om hva som fungerer og hva som ikke fungerer uavhengig av hvilket distrikt de hører til. Mange av mine respondenter svarer at de ikke har noen forventning til sin kontaktperson eller til Manpower som organisasjon. Tatt i betraktning det jeg legger fram i kapittel 2 finnes det en psykologisk kontrakt i alle forhold. Kanskje er ikke respondentene klar over at de har noen forventninger, eller de klarer ikke å uttrykke disse forventningene i samtale med meg. Kontaktpersonene jeg har snakket med har alle forventninger til sine medarbeidere og siden ikke alle medarbeidere opplever at det stilles forventninger til dem, kan det tyde på at disse forventningene ikke er avklart med medarbeiderne. Dette mener jeg kan dreie seg om det Coyle-Shapiro og Kessler (2000) sier om at partene ikke nødvendigvis er klar over hva den andres kontrakt inneholder. Medarbeiderne er ikke klar over at kontaktpersonene sitter på en forventning om hvordan de skal oppføre seg i arbeidsforholdet. Dette er et tegn på at den psykologiske kontrakten er implisitt og at innholdet ikke nødvendigvis deles med den andre parten.

5.1 Forventninger, forpliktelser og løfter

Flere av respondentene mener det er en selvfølge at de skal gjøre en god jobb når de jobber for Manpower. Dette ser jeg i sammenheng med Rousseau (1995) og at det finnes en tro om forpliktelse mellom partene. Medarbeiderne opplever at ved ansettelse i Manpower så er de forpliktet til å gjøre jobben sin, ikke bare i henhold til kontrakten, men også gjøre den så bra som mulig. En av respondentene i Kristiansand forteller at hun mener det er viktig å gjøre et godt inntrykk på arbeidsplassen, ikke bare for sin egen del, men også som representant for Manpower. Det samme uttaler en respondent i Haugesund:

«Jeg tror kontaktpersonen forventer at jeg skal gjøre den jobben jeg er satt til og at jeg skal gjøre en god jobb. Og at jeg representerer Manpower på en god og profesjonell måte» Haugesund

Som nevnt i kapittel 4 har de respondentene som har en forventning til Manpower eller sin kontaktperson også en opplevelse at det stilles forventninger til dem som arbeidstaker. Min forståelse av dette er at det finnes et utvekslingsforhold som betyr at når den ene parten foretar seg noe av betydning så vil den andre parten automatisk oppfatte det som en forpliktelse til å gjengjelde dette. Conway og Briner (2005) mener at utvekslingsforholdet er en viktig faktor og skal være til stede for at det skal finnes en psykologisk kontrakt. I lys av Conway og Briners (2005) forståelse, vil det kun være de respondentene som gir et uttrykk for et gjensidighetsforhold som innehar en psykologisk kontrakt.

Mange har en forventning om karriereveiledning og muligheten til å få en fot innenfor en bedrift når de kommer til Manpower. Som nevnt tidligere er karriereutvikling noe Manpower legger i sin verdi om å være personlig (se innledning). Dette kan skape en forventning om veiledning, samtidig kan det være at medarbeiderne opplever Manpower som en aktør som er til i jobbmarkedet for å kunne hjelpe med CV-bygging og utvikling. Rousseau (1995) påpeker at tegn som finnes innad i organisasjonen slik som verdier og holdninger er med på å skape forventninger hos medarbeidere. Et tegn på dette er den ene kandidatens oppfattelse av Manpower som mer seriøse enn lignende aktører og flere respondenter uttalte at de hadde tillitt til at Manpower kunne hjelpe de med å komme inn på arbeidsmarkedet. Det er også flere respondenter som kun forventet at Manpower skulle skaffe de en jobb. Manpowers forretning dreier som om å skaffe medarbeidere til ledige stillinger ikke omvendt og jeg mener dette må formidles tydelig slik at det ikke skapes uriktige forventninger. Bemanningsbyrået er ikke en arbeidsformidling, men en bedrift man, som alle andre steder må «selge inn seg selv» som en god kandidat. En respondent i Haugesund bruker nettopp sin egen kompetanse som grunnlag for forventningen om at Manpower skal skaffe han en jobb. Dette ses fra en annen side av en annen respondent i Stavanger som føler Manpower blir mindre aktuell når han har økt sin kompetanse og er ferdig utdannet. Vedkommende mangler antagelig informasjon om muligheten som finnes i selskapet og at Manpower har mange kunder, ulike stillinger og også flere avdelinger for de med høyere kompetanse. I dette tror jeg noe av utfordringen til Manpower ligger i dag. De må markedsføre seg bedre, eller opplyse bedre om hva Manpower har å tilby. Dersom Manpowers image og verdier er klare og eksplisitte vil det kunne skape en

større forståelse for hva Manpower kan bidra med. Her er det samtidig viktig at man ikke skaper forventninger som man ikke kan klare å leve opp til. I Haugesund forteller kontaktpersonen at de spør kandidaten om forventninger allerede på intervjuet. Her opplever kontaktpersonen at medarbeidere som regel ikke har noen forventninger:

«Vi spør alltid om forventninger på intervjuet, og det er det veldig ofte at de ikke har det, de er litt usikre og da kommer det kanskje frem at de venter at lønna blir riktig og at de kanskje kan ha medarbeidersamtale, men det er ikke så ofte det kommer fram så mye der, syntes jeg» Haugesund

Det hun sier om at «det er ikke så ofte det kommer fram så mye der» kan bety at det ligger noen forventninger der som man ikke klarer å avdekke. Hvorvidt dette gjelder spørsmålsformuleringen fra kontaktpersonens side, eller om det dreier seg om vanskeligheter med å uttrykke seg hos medarbeideren er vanskelig å avgjøre. Her ser vi igjen det Rousseau (1995) og Herriot og Pemberton (1997) sier om å gjøre den psykologiske kontrakten eksplisitt, og at det vil gjøre håndteringen av kontrakten enklere og skape mindre konflikter i arbeidsforholdet. Det vil være viktig for kontaktpersonene og forklare hvorfor forventningsavklaringen er viktig, på denne måten vil det kanskje oftere avdekkes forventninger hos medarbeideren som kan bidra til å skape mindre konflikter.

5.2 Dobbel psykologisk kontrakt

Jeg oppdaget i samtale med respondentene at de i stor grad forholdt seg til kunden de var utleid hos og ikke til Manpower som arbeidsgiver. Dette ble forsterket av kontaktpersonene i flere distrikter som bekreftet at de opplever at medarbeiderne først og fremst forholder seg til kunden, men når det kommer til lønn og kontrakts bestemmelser må de naturlig nok forholde seg til Manpower. Det var allikevel ingen som uttalte at dette var et stort problem. En respondent i Stavanger opplevde det som noe unødvendig å måtte forholde seg til Manpower også i de formelle prosessene slik som med bestemmelse av ferie og å melde fra om sykdom. Kanskje kan dette være et tegn på at respondenten ikke har fått forklart hvorfor prosesser foregår slik som de gjør. Dette kan bety at den som har hatt ansvar for medarbeideren i ansettelsesprosessen og i oppfølgingen ikke har forstått viktigheten med å forklare medarbeideren hvordan Manpower jobber og kanskje har den internansatte tatt det som en selvfølge at medarbeideren forstår hva det vil si å jobbe i Manpower. Jeg mener dette bør være et tema både på intervju med kandidater og ved kontraktskriving med medarbeidere. Internansatte bør forklare medarbeideren hvordan organisasjonen fungerer, hvordan Manpower forholder seg til kunder og hvorfor det i mange tilfeller er viktig å forholde seg til

Manpower. Denne meningen forsterkes av intervjuet med intern-ansatt i Haugesund som uttalte at:

«Jeg tror det er viktig å sette foten ned i blant for det er faktisk vi som er arbeidsgiver, for selv om de ikke vil ha noen oppfølging av oss så er det også viktig for det er da vi kan fange opp ting som kanskje ikke fungerer» Haugesund

En annen respondent i Kristiansand uttaler at alt som har med timelister og lønnsutbetaling oppleves veldig ryddig og at det er lett å finne fram til info hun trenger på nettsidene. Respondenten opplever også at det er god kommunikasjon mellom Manpower og kunden hun er utleid hos. Dette kan være et tegn på at Manpower Kristiansand er flinke til å opplyse kandidaten om hvordan vedkommende kan få svar på spørsmål. I tillegg tyder det på at kontaktpersonen i Kristiansand er synlig hos kunden og at det derfor oppleves for medarbeideren som at kommunikasjonen mellom Manpower og kunde er god.

5.3 Brudd på den psykologiske kontrakten

Hvis jeg skal peke på en svært konkret konsekvens av brudd, vil jeg si at brudd på den psykologiske kontrakten, vil få konsekvenser for hva medarbeiderne svarer i MEI undersøkelsen. I intervjusituasjonen med mine respondenter har det vært vanskelig å avdekke brudd. Respondentene har fortalt fritt om sin opplevelse av det å være ansatt i Manpower, og det har i svært liten grad kommet fram negative opplevelser. En av respondentene i Stavanger uttalte at han hadde tillit til at Manpower kunne gjøre jobben sin når det kom til utbetaling av lønn, men her hadde han opplevd en situasjon der det ble mye problemer. Problemet oppsto fordi medarbeiderne hadde hatt et kurs i regi av kunden på en søndag og at Manpower da ikke forsto hvordan de skulle lønne dette. Kontaktpersonen hadde ringt han flere ganger for å forsøke å få klarhet i dette. Respondenten opplevde dette som unødvendig og rotete og uttalte at han skulle ønske kontaktpersonen hadde tatt opp dette direkte med kunden i stedet. Jeg ser dette som et brudd på kontrakten der arbeidstaker hadde tillit til at Manpower ordnet opp, men det oppsto et tillitsbrudd, et utilsiktet brudd, på grunn av misforståelser mellom partene. Den samme respondenteren i Stavanger uttalte følgende:

«Nå når jeg skal søke jobber, så var ikke Manpower et naturlig sted å gå, selv om jeg visste at de hadde jobber, men jeg ventet litt på at de kanskje skulle ta kontakt med meg for å si at vi vil ha deg videre, og her er det vi kan tilby, i stedet for at jeg må ringe og «hei, har dere noe til meg?» på en måte.»

Denne kandidaten viser en tydelig misnøye med den behandlingen han har fått. Han har opplevd uryddighet rundt lønnsutbetaling og føler ikke at hans erfaring eller kompetanse blir verdsatt. Det han sier om at han i første omgang ikke kommer til å benytte seg av Manpower når han skal søke jobb etter endt utdanning kan være tegn på en sterk reaksjon på brudd slik Rousseau (1995) beskriver - nemlig oppsigelse. Jeg tror vedkommende velger denne måten å reagere på først og fremst fordi det finnes andre jobber tilgjengelig noe han også har uttrykt i intervjuet ved å si at han føler seg trygg på at han er sikret jobb i fremtiden.

Det finnes, som omtalt i kapittel 2, også svakere reaksjoner på brudd. Flere av respondentene opplever at Manpower tilbyr færre goder og dårligere velferdsordninger enn de ville fått som fast ansatt i firmaet de er utleid hos.

«I og med at jeg har vært i arbeidslivet i 20 år, så er det ting du på en måte biter deg merke i, og ikke på en sånn positiv måte fordi det kanskje er ting du har blitt vant med og som du legger merke til når du leser bestemmelsen, men jeg vet ikke om dette forandrer seg med direktivet.»
Haugesund

Et uttrykk om manglende goder ses på som et brudd på den psykologiske kontrakten dersom de hadde fått et inntrykk av det skulle vært annerledes. Det nye vikarbyrådirektivet blir her nevnt som et politisk tiltak som skaper forventninger til endring i arbeidsforholdet. Dette er en faktor utenfor organisasjonen, slik Conway og Briner (2000) legger frem, og dreier seg om politiske endringer som skaper en forventning om at forholdene vil endre seg. De fleste viste likevel forståelse for at det er slik og at det vil være vanskelig for Manpower per dags dato å innfri disse ønskene. Dersom dette skal ses på som et brudd på kontrakten, vil det være et brudd på en transaksjonell kontrakt. Tidligere eksempel med manglende orden på lønnskjøring vil også være et brudd på en transaksjonell kontrakt. Det kan se ut som om respondentene som har opplevd brudd på kontrakten ikke har hatt noen voldsomme reaksjoner på dette. De som opplever at det finnes for få goder uttrykker at dette er dumt, men samtidig velger de å bli i ansettelsesforholdet. Jeg tolker dette i lys av Rousseau (1995) som et tegn på lojalitet og at arbeidstakeren ikke ser noen alternative muligheter til situasjonen.

Flere av respondentene sa at de kontaktet Manpower og sin kontaktperson først og fremst dersom de opplevde problemer med utbetaling. Dette ble bekreftet i intervjuene med kontaktpersonene på de ulike kontorene som kunne fortelle om flest telefoner i forbindelse med feil på utbetaling. Jeg ser dette som et tegn på at mange av medarbeiderne har en

transaksjonell kontrakt til bemanningsbyrået. En av respondentene som har jobber flere år i Manpower viste likevel tegn til en relasjonell kontrakt siden han følte på at Manpower burde kontakte han for videre jobb etter endt utdanning. Han uttalte at han forventet at når han hadde gjort en god jobb og Manpower ville ønske å ha han med seg videre. Det er også tydelig at de som har vært i jobb hos Manpower i en lengre periode uttrykker flere negative sider ved ansettelsesforholdet enn de som har vært ansatt i få måneder. I begynnelsen av ansettelsesforholdet dreier det seg i stor grad om penger, men respondentene i lengre oppdrag avdekker etter hvert mangel på goder eller andre forhold de ikke er fornøyde med. Dette bekrefter noe av det Lee og Faller (2005) sier om at i mange ansettelsesforhold vil det i utgangspunktet finnes en transaksjonell kontrakt som over tid utvikler seg til å bli relasjonell.

Sånn jeg ser det opplever ikke mange av respondentene brudd med sin kontaktperson eller sitt lokale Manpowerkontor. Det er mer bemanningsbyrået som helhet og manglende rettigheter som for mange oppleves mindre greit. 7.juni ble vikarbyrådirektivet vedtatt i Stortinget og lovendringene implementeres og trer i kraft i løpet av første halvår 2013. Dette direktivet stiller krav om likebehandling og dette betyr at arbeidstakere som leies ut fra et vikarbyrå skal ha samme lønns- og arbeidsvilkår som de ville hatt dersom de var direkte ansatt for å utføre samme arbeid. I tillegg inneholder direktivet blant annet bestemmelser om informasjon og tilgang til felles goder (Hagelien, 2012b). I det direktivet trer i kraft er det derfor sannsynlig å tro at noe av det mine respondenter har gitt uttrykk for at de er misfornøyde med i dag kan i framtiden bli annerledes.

5.4 Oppfølging

Oppfølging har vært et sentralt tema i samtale med respondentene. På grunnlag av variasjonene i svarene i MEI undersøkelsen var dette interessant å avdekke.

Det er ikke nødvendigvis at *mer* oppfølging er en god løsning, men *riktig* oppfølging. Dette betyr at man i dialog med medarbeidere blir enig om hvor mye oppfølging som er nødvendig eller ønskelig. Med forventningsavklaring tidlig i ansettelsesforholdet, gjerne på intervju med kandidaten, vil man kunne tilpasse oppfølgingen bedre til hver medarbeider. Å gjøre kandidatene klare på hvordan det fungerer, hvem de kan kontakte og når de kan ta kontakt vil man kunne unngå misforståelser og misfornøyde medarbeidere. Dette kan bidra til å unngå brudd på den psykologiske kontrakten. I tillegg mener jeg det er viktig å være klar over at den psykologiske kontrakten er svært subjektiv og individuell slik Argyris (1960) og Conway og

Briner (2005) mener. Derfor må de internansatte i bemanningsbyråene behandle hver medarbeider individuelt og tilpasse oppfølgingen der etter. I kapittel to snakket jeg om at blant andre Rousseau (1995) ønsker å gjøre den psykologiske kontrakten eksplisitt. Dette kan ses i sammenheng med forventningsavklaring der både kontaktpersonen og arbeidstakeren kan fortelle hvilke forventninger eller ønsker de har for arbeidsforholdet og til den andre parten. Det kan være en utfordring i avdeling Stavanger at det ikke er den samme personen som har intervjuet som vil ha ansvar for oppfølgingen av kandidaten når vedkommende kommer ut i oppdrag hos kunden. Da er det spesielt viktig med god kommunikasjonsflyt mellom de ansatte innad på avdelingen. I tillegg gjelder dette som ble nevnt av kontaktpersonen i Arendal at alle har den samme innstillingen om at medarbeiderne er den viktigste ressursen i bedriften. Her mener jeg det er viktig i ansettelsesprosessen og i opplæringsprosessen av internansatte å informere og implementere denne holdningen fra dag en. Slik som kontaktpersonen i Kristiansand nevnte, kan det noen dager bli for mye fokus på å få inn oppdrag og skaffe nye kunder. Dette er selvfølgelig viktig, men i det lange løp vil rett behandling av medarbeidere ha større avkasting både økonomisk og sosialt i tillegg til at det vil styrke Manpowers omdømme.

Denne studien har ikke vist noe samsvar mellom medarbeiderundersøkelsen og respondentenes oppfattelse av oppfølgingen. Ingen har ytret ønske om mer oppfølging, eller føler seg dårlig fulgt opp i ansettelsesperioden. Ikke alle respondentene har gitt uttrykk for at de syntes det er viktig med oppfølging og heller ikke alle har tanker om forventninger til sin kontaktperson. Mine antagelser var at medarbeiderne hadde en større forventning til oppfølging enn det kontaktpersonene klarte å gjennomføre og at dette var grunnen til at de følte rutinene for oppfølging var middels gode. Mine undersøkelser har ikke klart å bekrefte dette. Jeg vil derfor ta i betraktning at det er andre faktorer som har ført til lav score på medarbeiderundersøkelsen. Spørsmålet i MEI undersøkelsen kan i seg selv være villedende. «<Enhet> har gode rutiner for oppfølging når jeg er i oppdrag ute hos kunder» Det at rutinene ikke oppleves som gode, betyr ikke nødvendigvis det samme som at medarbeideren ikke føler han eller hun får nok oppfølging. Det betyr kanskje bare at man ikke hører så mye fra Manpower når man er i oppdrag eller at medarbeiderne ikke vet hva man kan forvente av oppfølging og kontakt i løpet av et oppdrag. Dette kan være grunnen til at avdelinger har scoret lavt, men når jeg spør medarbeiderne om de føler de får for lite oppfølging så oppleves ikke det som noe problem. Ikke alle av respondentene jeg har snakket med i Stavanger var ansatt i Manpower høsten 2011 da medarbeiderundersøkelsen ble foretatt. Dette kan også

være en grunn til at svarene jeg har fått hos respondentene ikke speiler MEI undersøkelsen. I Stavanger har Manpower flere kunder som har kveldsansatte. Kanskje ligger noe av problemet i det den internansatte i Kristiansand fortalte på telefon til meg:

«Det som jeg har litt dårlig samvittighet for er deltidsmedarbeidere som begynner seint på jobb, som begynner i halv 5-5 tida og som jobber til 8-9 på kvelden, for de har jeg ikke så stor mulighet for å treffe, så jeg prøver jo å ringe til de innimellom og så ha litt mailkontakt og såne ting, men det er litt vanskeligere å følge opp de, sånn det rent fysiske» Kristiansand

Med mange kveldsansatte kan det være vanskelig for Stavanger å følge opp disse og være fysisk til stede på arbeidsplassen i like stor grad som hos de medarbeiderne som jobber dagtid. Stavangerkontoret er vesentlig større enn de andre i regionene og det er en mulig sammenheng mellom størrelse og oppfølgingen. For det første kan store avdelinger og flere ansatte kan oppleves mer upersonlig for medarbeiderne og kanskje kan de som forholder seg til de mindre kontorene oppleve mer tilhørighet. For det andre kan det være lettere å kritisere en stor avdeling som Stavanger, mens på de små kontorene der kandidatene opplever at de kjenner kontaktpersonene kan det oppleves mer vanskelig å komme med kritikk til avdelingen. Personlig forhold til kontaktpersonen kan være med å øke jobbtilfredsheten hos den enkelte medarbeider. For det tredje har Arendal betydelig færre konkurrenter enn det som finnes i Stavanger. En følge av det kan være at kandidatene ikke sammenligner Manpower med andre byråer. Nettopp fordi det finnes mange konkurrenter i Stavangerområdet er det desto viktigere med den gode oppfølgingen og ivaretagelsen av medarbeiderne i oppdrag

Det er i tillegg til fysiske størrelse vesentlig å nevne at Stavangerdistriktet det siste halve året har økt omsetning enn del mer enn de andre kontorene. Dette har selvsagt mye med størrelsen på kontoret å gjøre, men dette kan også være en direkte grunn til at det i høst var mindre fokus på oppfølging og ivaretagelse av medarbeidere og mer fokus på å skaffe nye kunder. De jeg har snakket med de siste månedene har i stor grad vært fornøyde med sitt forhold til Manpower Stavanger. Dette kan dreie seg om at når det ble bedre tider tar kontaktpersonene seg mer av medarbeiderne fordi de har mer overskudd til det.

Strukturen på avdelingene kan også være avgjørende for hvordan rutinene for oppfølging fungerer. Dersom alle internansatte i Stavanger hadde ansvar for medarbeidere i oppdrag, slik som i Arendal og til dels Kristiansand, ville det være færre medarbeidere å følge opp og jeg mener at jo flere medarbeidere man har å følge opp, desto vanskeligere er det å få tiden til å

strekke til. De store avdelingene har ofte flere medarbeidere i oppdrag per ansatt som vil si at noen av kontaktpersonene med ansvar for storkunder har en betydelig større andel medarbeidere de har ansvar for i forhold til Arendal, Kristiansand og Haugesund. Kontaktpersonene i Arendal nevnte at de alle har den samme innstillingen til jobben og at de er veldig opptatt av å ringe tilbake til medarbeidere som har ringt uten å få tak i dem. De har en innstilling om at det er medarbeiderne de lever av. Dette vil være lettere når det er færre ansatte og sørge for at alle har et felles mål og like rutiner for oppfølgingen.

For å avdekke mulig misforståelse eller forventninger utover det som kan tilbys, mener jeg det er viktig å ha forventningsavklaring som et punkt i intervjusammenheng. Hva forventer kandidaten av Manpower og sin kontaktperson og hvordan stemmer dette overens med hva Manpower faktisk kan tilby? I tillegg er det viktig å avklare hvilke forventninger som stilles til kandidaten som representant for Manpower. Dette kan bidra både til en opplevelse av at vedkommende er viktig for Manpower og vil også være med og minske sjansen for misforståelser eller konflikter.

Det er vanskelig å se et mønster på at noen distrikter er mer fornøyde eller mindre fornøyde med oppfølgingen og sitt arbeidsforhold i Manpower. Det må tas i betraktning at dette kan være på grunn av utvalget er for lite eller mangelfullt, men det kan også rett og slett være fordi det ikke er så store forskjeller. Manpower har et godt datasystem for intervjuer og en del skjemaer som jeg opplever at de fleste følger i intervjuprosessen. Retningslinjer kan være med på å gjøre ulikhetene færre, men kan også oppleves som upersonlige. Videre vil jeg drøfte tiltak for å styrke oppfølgingen og øke graden av tilfredshet blant medarbeiderne samt diskutere viktigheten av videre forskning på området.

5.5 Videre forskning og tiltak

Det ville være interessant å gjøre en videre undersøkelse om innholdet i den psykologiske kontrakten med et større utvalg av medarbeidere. Med et større utvalg på de ulike avdelingene kunne det vært mulig å avdekke forskjeller mellom avdelingene på hvordan oppfølgingen gjennomføres og oppleves. Det vil også være spennende å gjennomføre en longitudinell studie, altså de samme intervjuene flere ganger over en lengre periode for å avdekke dynamikken i den psykologiske kontrakten og se hvordan den kanskje endrer seg fra transaksjonell til relasjonell etter som arbeidsforholdet utvikles over tid.

I fremtiden vil de være interessant å se hvilke konsekvenser det nye vikarbyrådirektivet vil få når det implementeres i første halvdel av 2013. Dette vil være interessant ikke bare for bemanningsbransjen, men for arbeidsmarkedet generelt. Trolig vil det føre til færre ulikheter mellom fast ansatte og innleid arbeidskraft og blant annet i større grad felles goder slik flere av respondentene har uttrykt ønske om.

Det vil også være interessant når medarbeiderundersøkelsen blir foretatt på ny i høst og se hvordan resultatene da ser ut. Jeg tror at noen av spørsmålene i denne undersøkelsen med fordel kan omformuleres for å avdekke viktige forhold. Kanskje vil andre spørsmål bedre speile det virkelige bilde av hvordan oppfølging fungerer i praksis og hva slags forventninger medarbeidere har til Manpower. Det er for eksempel vanskelig for medarbeidere å avgjøre hvor gode rutiner kontaktpersonene har for oppfølging. Jeg mener dette spørsmålet kun viser om kontaktpersonen viser struktur eller ei. Jeg tror det vil være mindre vanskelig å svare på hvordan man opplever oppfølgingen og hvorvidt man ønsker mer eller mindre av det. Et annet tiltak kan være at kontaktpersonene er bevisst på å fortelle medarbeideren at dette er oppfølging. Et svært enkelt tiltak kan være å bruke ordet «oppfølging» når man kontakter medarbeideren. «Hallo, jeg ringer for å ta en oppfølgingssamtale med deg» eller «Jeg ringer for å følge opp at du har det bra» er et eksempel på å gjøre medarbeiderne oppmerksom på at man tar oppfølgingen på alvor og har det som en del av sine rutiner.

Alle medarbeidere ansatt i Manpower har sin egen «mappe» i Manpowersystemet der all info om vedkommende finnes. Her ligger kontaktinformasjon og et utdrag av intervjuet med medarbeideren. Dersom forventninger avklares og ønske om oppfølging avdekkes er det viktig at denne infoen blir lagret i denne mappen. På grunnlag av mitt kjennskap til Manpowers internsystem, men jeg at dette slettes ikke bør være noe problem, men en rutine som tas på alvor. Ved å tilpasse oppfølgingen til individene mener jeg medarbeiderne i større grad vil føle seg ivaretatt av Manpower.

Det ble nevnt av kontaktpersonen i Kristiansand at mangel på internansatte fører til mer å gjøre for de ansatte og at det derfor er vanskelig å følge opp alle medarbeidere i like stor grad. Det vil på noen avdelinger være ønskelig med oppbemanning slik at kontaktpersonene i flere tilfeller klarer å følge opp medarbeidere med jevne mellomrom. Dette gjelder også med tanke på karriereveiledning som mange medarbeidere ytrer ønske om. Dersom internansatte i

intervju og i oppfølging med medarbeidere tar seg tid til å snakke om veien videre i Manpower kan dette bidra til at medarbeidere blir værende lenger i byrået og det kan skape tilhørighet. Dette dreier seg selvsagt om penger og hvorvidt avdelingene ønsker å bruke ressursene på dette, men jeg mener at i et langsiktig perspektiv vil slik veiledning kunne gi avkastning i form av medarbeidere med stor tilhørighet, tillitt og trofasthet som igjen vil føre til bedre kvalitet på arbeidet de utfører. Alle respondentene har gitt uttrykk for at de først og fremst forholder seg til kunden de er utleid hos og at de føler det er denne som er arbeidsgiver. Noen respondenter gav uttrykk for at samlinger med andre Manpoweransatte og kontaktpersonen er hyggelig. Slike samlinger gjør medarbeiderne mer klar over hvem andre i samme firmaet som jobber i Manpower og hjelper også for å bli kjent med kontaktpersonen. Dette er også tiltak som vil skape tilhørighet til Manpower. Samlinger finnes i mer eller mindre grad hos noen avdelinger og blir gjennomført hos noen kunder, men jeg mener det er rom for flere sammenkomster for Manpoweransatte.

Stavanger har mange deltidsansatte medarbeidere. Flere av disse jobber kveldstid. Kanskje gjelder det for Stavanger, det som kontaktpersonen i Kristiansand uttalte at det er vanskeligere å følge opp de som jobber kveldstid. Kanskje er den store andelen av kveldsansatte i Stavanger noe av grunnen til at enheten har scoret lavt på spørsmålet om rutiner for oppfølging. Dette bør ikke være noe problem for kontaktpersonene. I Manpowers hverdag er timeplanen i stor grad fleksibel en dag innimellom der man forskyver arbeidsdagen fra 12-20 i stedet for 8-16 skaper muligheter for å besøke og følge opp de som jobber kveldstid.

Å gi medarbeiderne klare beskjeder om hva som forventes og i tillegg invitere til at de tar kontakt med kontaktpersonen kan skape mindre misnøye blant medarbeiderne. På den andre siden kan det bidra til mange forstyrrelser i hverdagen for den internansatte. Avklaring for når det er greit å ta kontakt er ikke å yte dårlig service. Internansatte kan ikke være tilgjengelig for medarbeiderne 24 timer i døgnet. Jeg foreslår å gi beskjed til medarbeiderne når det er greit å bli oppringt og i tillegg spørre når det er greit at Manpower kontakter medarbeideren. Det er også mulig å gi beskjed om at for eksempel om 3 måneder tar kontaktpersonen kontakt. Det er da viktig å notere seg dette i kalenderen og følge det opp. Manpowers driftssystem er et godt verktøy for at dette skal være mulig å gjennomføre uten for mye ekstraarbeid. Det høres kanskje banalt enkelt ut, men jeg tror det er mangel på gode rutiner som ofte kan føre til at en medarbeider blir litt «glemt». Når vedkommende i arbeid gjør en god jobb hos kunden er det i svært liten grad behov for å følge opp, men undersøkelsen viser at medarbeiderne setter stor

pris på uformell kontakt som en kaffekopp eller telefonsamtale for å høre hvordan situasjonen er.

6 Konklusjon

Jeg har nå kommet ved veis ende i denne oppgaven og ønsker her å oppsummere funnene i oppgaven samt svare konkret på mine forskningsspørsmål og problemstillingen. Studien har tatt for seg respondentens opplevelse av det å være ansatt i bemanningsbyrå samt internansattes opplevelse av å ha ansvar for medarbeidere i oppdrag. Under følger mine forskningsspørsmål som har vært bakgrunnen for det jeg ønsket å avdekke.

1. Er den psykologiske kontrakten synlig i ansettelsesforholdet?

Oppgavens struktur viser hvilke temaer jeg har trukket ut som hovedelementer i den psykologiske kontrakten. Det første punktet har dreid seg om forventninger, forpliktelser og løfter. For det andre har jeg diskutert hvorvidt det finnes en dobbel psykologisk kontrakt som betyr at medarbeideren har et forhold både til Manpower og til kunden de er utleid hos. For det tredje har jeg forsøkt å avdekke brudd på den psykologiske kontrakten. Jeg mener at den psykologiske kontrakten i varierende grad er synlig for medarbeideren. Noen medarbeidere redegjør for mange tanker rundt sitt ansettelsesforhold som ligger uten for den formelle arbeidskontrakten. Dette dreier seg om alt fra forventning om oppfølging og tilstedeværelse fra kontaktpersonen til brudd på kontrakten i form av mangel på goder eller manglende oppfølging. Det er også tydelig at medarbeiderne forholder seg både til Manpower og kunden de er utleid hos og dette er tegn på at det finnes en dobbel psykologisk kontrakt. Jeg tror likevel ikke at alle medarbeiderne selv er klar over at det finnes en psykologisk kontrakt. For det første er ikke den psykologiske kontrakten et begrep som brukes i daglig talen. For det andre er kontrakten er implisitt og uavklart for partene i kontrakten.

I ansettelsesforholdene til medarbeiderne i Manpower finner jeg i stor grad tegn på at den psykologiske kontrakten er transaksjonell kontrakt. Mye av kontakten med kontaktperson og noe av misnøyen dreier seg om lønn, timelister og lønnsutbetalinger. Jeg mener det finnes en forskjell på psykologiske kontrakter i et arbeidsforhold der arbeidstakeren er fast ansatt og i et arbeidsforhold der den ansatte er utleid gjennom bemanningsbyrå. Til nå har det vært noen ulikheter på rettigheter og goder for aktørene som jobber i bemanningsbyråer og dette har som nevnt skapt misnøye blant noen. Dette kan være noe av grunnen til at mange søker seg mot kunden de er utleid hos. Medarbeiderne opplever oppdragsgiver som arbeidsgiver og forholder seg i stor grad til dem i det daglige. Dette kan også være grunnen til at de fleste av respondentene ønsker en fast ansettelse i firmaet de er utleid til. Det er tydelig at Manpowers

medarbeidere i stor grad kun forholder seg til Manpower kun ved praktiske forhold som lønn og ferie. For andre er det erfaring og karrierebygging som er viktig. Dette velger jeg å se på som relasjonelle kontrakter. De som har vært i arbeidslivet i mange år eller vært ansatt hos Manpower lenge er klar over svakhetene ved å være ansatt i bemanningsbyrå. Mange opplever utrygghet ved midlertidig ansettelse. De studentene jeg har vært i kontakt med i forbindelse med denne oppgaven ser på Manpower som en mulighet til å få innpass i arbeidslivet og som videre karrierebygger. De opplever kortvarige arbeidsforhold som positivt for å få erfaring og er ikke redd for å ta sjanser. På grunnlag av dette mener jeg studentene er svært viktig for Manpower og at disse må følges opp slik at medarbeiderne kan oppleve at et karriereløp i bemanningsbyrå er mulig. Det var tydelig at det ikke var mange som så dette som en mulighet i dag.

2. I hvilken grad finnes det en forventning om oppfølging?

Jeg opplevde varierende grad av forventning til Manpower og kontaktpersonen. Ikke alle respondenter har forventninger til Manpower eller opplever at det stilles forventninger til dem som arbeidstaker. I motsetning gir alle kontaktpersonene uttrykk for at de har mange forventninger til sine medarbeidere og de sier også at disse blir avklart med medarbeidere i starten av ansettelsesforholdet. Her finnes det med andre ord et gap mellom det kontaktpersonene sier de gjør og slik det fungerer i praksis eller oppfattes av medarbeidere. Det jeg har sett er at det ikke er noen av mine respondenter som har uttrykt at de føler de får for lite oppfølging når de er i jobb. Dette gjelder både i Stavanger og de andre kontorene. Jeg vil likevel ikke se bort i fra at dette kan dreie seg om at de, spesielt på de mindre kontorene, kan være redd for å si noe negativt om sine kontaktpersoner fordi avdelingen er liten og mer personlig enn de større kontorene. Det er også et spørsmål om det respondentene sier er det de mener. Kanskje klarer de ikke å uttrykke i samtale med meg sine tanker om sitt ansettelsesforhold. En annen mulighet er at de selv ikke er klar over hva deres psykologiske kontrakt inneholder. Det kan også dreie seg om at forventningen om oppfølging er underliggende og ikke tydelig for respondentene selv. Muligheten er også til stede for at de tar oppfølgingen som en så stor selvfølge at de ikke klarer å uttrykke at de har en forventning om det. Jeg tror mye av forventningene vi har ligger i underbevisstheten og de er ikke alltid så lett å gjøre eksplisitte slik Rousseau (1995) og Herriot og Pemberton (1997) mener er ønskelig. Mange av forventningene og tankene vi har rundt et ansettelsesforhold styres av grunnleggende holdninger og verdier. I tillegg er de erfaringsbaserte slik Coyle-Shapiro og Kessler (2000) også mener.

3. Hva gjør kontaktpersonene i Manpower for å følge opp medarbeidere i oppdrag?

Kontaktpersonene i de ulike distriktene forteller om oppfølging av medarbeidere som en del av arbeidshverdagen, og det er enighet om viktigheten av denne. Alle forteller at de gjerne skulle hatt mer tid og brukt denne på oppfølging av medarbeidere. De ønsker å være fysisk til stede på arbeidsplassen hos medarbeiderne, men sier det er vanskelig i en travel hverdag og at det er mye fokus på hva som gir økonomisk avkastning. Kontaktpersonene forteller samtidig om sosiale sammenkomster med medarbeidere og dette gjenspeiles i medarbeidernes fortellinger om oppfølgingen. I tillegg nevnes besøk med feriegaver og en kaffekopp som positive opplevelser for medarbeiderne. Noen kontaktpersoner forteller om klare rutiner for hvor ofte man tar kontakt med medarbeidere, men selv om rutinene finnes er det ikke alltid de følges.

4. Hvilken effekt kan det ha dersom avdelingen blir bedre på oppfølging av medarbeidere?

Dersom avdelingen som helhet blir bedre på oppfølging av medarbeidere vil dette gjenspeiles i MEI undersøkelsen. Oppfølging vil blant annet hjelpe til å avdekke konflikter som finnes hos kunden og irettesette medarbeidere som eventuelt ikke gjør en god jobb, eller rose de som viser til gode resultater. Dersom oppfølgingen gjøres på riktig måte kan det bidra til at medarbeiderne føler større tilhørighet, det vil skape tillitt og medarbeiderne vil bli mer trofaste til Manpower. Dette vil på alle områder være positivt fordi det er viktig for Manpower at medarbeiderne er gode representanter for byrået. Det har stor betydning at både kunder og medarbeidere velger å bruke Manpower framfor konkurrentene som det finnes stadig flere av.

Problemstillingen min har vært: **Hvordan påvirker den psykologiske kontrakten opplevelsen av oppfølging blant ansatte i bemanningsbyråer?**

Forskningsspørsmålene som beskrevet over har blant annet bidratt til å hjelpe meg å svare på dette spørsmålet. Svaret på problemstillingen er derfor den endelige konklusjonen som oppsummerer oppgavens innhold og resultat.

Innholdet i den psykologiske kontrakten kan påvirke opplevelsen av oppfølging i stor grad dersom forventningene til grad av oppfølging og hva oppfølgingen skal inneholde ikke samsvarer mellom kontraktspartene. Forventningsavklaring og avklaring av innholdet i den psykologiske kontrakten mellom medarbeider og kontaktperson kan i kombinasjon bidra til

riktig oppfølging og ivaretagelse av medarbeidere. Dette kan videre føre til fornøyde medarbeidere som igjen vil gjenspeiles i bedre resultater i medarbeiderundersøkelsen. Forhåpentligvis vil kombinasjonen av disse momentene føre til at medarbeiderne velger å fortsette å jobbe i Manpower.

Litteraturliste

Bøker

- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*: Oxford University Press, USA.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 150-164.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey*. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 596-607.
- Hellgren, J. (2003). *The times they are a-changin': job uncertainty and the flexible labor market*. Departemnt of Psychology, Stockholm University, Stockholm.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Lapalme, M. È., Simard, G., & Tremblay, M. (2011). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: A multiple agency perspective. *Journal of business and psychology*, 26(3), 311-324.
- Lee, G. J., & Faller, N. (2005). Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers. *South African Journal of Psychology*, 35(4), 831.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 697-730.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*: Sage publications, inc.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.

- NHOService. (2012). Fornøyde vikarer.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. doi: 10.1002/job.4030150306
- Roehling, M. V. (2008). An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of the Psychological Contract Construct: Meaningful Differences or “Much to do about Nothing”? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(4), 261-290.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Schein, E. H. (1980). *Mennesker i utvikling*. Oslo: Tanum-Norli.
- Svensson, S., & Wolvén, L. E. (2010). Temporary agency workers and their psychological contracts. *Employee Relations*, 32(2), 184-199.

Artikler og nettsider

- Andersen, K. B. (2011). Hva innebærer implementeringen av vikarbyrådirektivet? Retrieved 21.04.2012, from http://hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2011/Hva+inneb%C3%A6rer+implementeringen+av+vikarbyr%C3%A5direktivet%3F.b7C_wtfK5c.ips
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Bolman, L. G., Deal, T. E., & Thorbjørnsen, K. M. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press, USA.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 150-164.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey*. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 596-607.
- Great Place To Work Institute (2011). Norges Beste Arbeidsplasser 2011 er kåret Retrieved 24.04.12, from <http://www.greatplacetowork.no/news/index.php?date=1461>

- Hagelien, E. (2012a). Norske arbeidsgivere vil rekruttere flere Retrieved 13.03.2012, from <http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=3499&categoryID=8>
- Hagelien, E. (2012b). Vikarbyrådirektivet og tiltakspakke behandlet på Stortinget., 2012, from <http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=3733&categoryID=310>
- Hellgren, J. (2003). *The times they are a-changin': job uncertainty and the flexible labor market*. Departemnt of Psychology, Stockholm University, Stockholm.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Kaspersen, L. (31.03.2011). - Fremtidens utfordring er mangel på talenter - ikke mangel på kapital. *dn.no*.
- Lapalme, M. È., Simard, G., & Tremblay, M. (2011). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: A multiple agency perspective. *Journal of business and psychology*, 26(3), 311-324.
- Lee, G. J., & Faller, N. (2005). Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers. *South African Journal of Psychology*, 35(4), 831.
- ManpowerAS. (2012), from http://www.manpower.no/MPNet3/Content.asp?NodeRef=50386&Ref=NORWAY_JOB_BOARD&LangID=no
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 697-730.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*: Sage publications, inc.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- NAV. (02.02.2012). Ein kvart million ledige jobbar Retrieved 04.02.2012, 2012, from <http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Arbeidsmarked/Ein+kvart+million+ledige+jobbar.301250.cms>
- NAV. (28.10.2011). Liten nedgang i ledigheten Retrieved 14.12.2011, from <http://www.dn.no/karriere/article2113572.ece>
- NHOService. (2012a), from [http://www.nhoservice.no/bedriftene_bemanning/?phm=3&bf=3&fylke=&sokefelt="+S%F8k+p%E5+firmanavn](http://www.nhoservice.no/bedriftene_bemanning/?phm=3&bf=3&fylke=&sokefelt=)
- NHOService. (2012b). Fornøyde vikarer.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. doi: 10.1002/job.4030150306
- Roehling, M. V. (2008). An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of the Psychological Contract Construct: Meaningful Differences or "Much to do about Nothing"? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(4), 261-290.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Schein, E. H. (1980). *Mennesker i utvikling*. Oslo: Tanum-Norli.
- Seeck, H., & Parzefall, M. R. (2008). Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37(5), 473-489.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Svensson, S., & Wolvén, L. E. (2010). Temporary agency workers and their psychological contracts. *Employee Relations*, 32(2), 184-199.
- Utenriksdepartementet. (2012). Samtykke til deltakelse i en beslutning i EØS-komiteen om innlemmelse i EØS-avtalen av direktiv 2008/104/EF om vikararbeid (vikarbyrådirektivet) Retrieved 09.03.12, 2012, from <http://www.regjeringen.no/pages/37348116/PDFS/PRP201120120069000DDDPDFS.pdf>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.