

Roger Nylund

Unga ingenjörers psykologiska kontrakt inom teknologi- industrin

En tematisk analys av drivkrafter, relationer och
framtidsvisioner



ACTA WASAENSIA 433



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

AKADEMISK AVHANDLING

*som med tillstånd av akademisk enhet för ledning vid Vasa universitet
framläggs till offentlig granskning i auditoriet Kurtén (C203)
torsdagen den 12 december 2019 kl. 12.*

Reviewers Professor Anette Hallin
 Åbo Akademi
 Företagsekonomi, Organisation och ledning
 ASA
 Fänriksgatan 3 B
 FI-20500 Åbo
 Finland

 Professor Marcus Lindahl
 Uppsala universitet
 Institutionen för teknikvetenskaper
 Box 534
 SE-751 21 Uppsala
 Sverige

| | | |
|--|---|------------------------|
| Julkaisija Vaasan yliopisto | Julkaisupäivämäärä Marraskuu 2019 | |
| Tekijä(t) Roger Nylund | Julkaisun tyyppi Väitöskirja | |
| Orcid ID | Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 433 | |
| Yhteystiedot Vaasan yliopisto Johtamisen akateeminen yksikkö PL 700 FI-65101 VAASA | ISBN 978-952-476-887-0 (painettu) 978-952-476-888-7 (verkkojulkaisu) | |
| | URN:ISBN:978-952-476-888-7 | |
| | ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 433, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 433, verkkoaineisto) | |
| | Sivumäärä 193 | Kieli Ruotsi |
| Julkaisun nimike Nuorten insinöörien psykologinen sopimus – motivaation, suhteiden ja tulevaisuuden visioiden temaattinen analyysi | | |
| Tiivistelmä <p>Psykologista sopimusta kuvaillaan organisaation muokkaamiksi yksilön käsityksiksi molemmipuolisista velvoitteista, jotka vallitsevat yksilön ja organisaation välillä. Tämä tutkimuksen tarkoitus on syventää ymmärrystä liittyen nuorten insinöörien käsityksiin psykologisista sopimuksista. Psykologista sopimusta teollisuusyrityksissä on tutkittu Suomessa vain vähän.</p> <p>Tämä laadullinen tutkimus tehtiin haastatteleamalla kahtakymmentä nuorta insinööriä, kymmentä heidän esimiehistään sekä neljää HR-johtajaa neljässä isossa energia-alan teollisuusyrityksessä. Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin menetelmällä. Kun haastattelut pohjautuivat avoimiin keskusteluteemoihin, aineistosta hahmottuivat nuorten käsitykset asiasta eivätkä pelkästään heidän käsityksensä siitä, mitkä sopimuksen komponentit olivat täyttyneet.</p> <p>Tutkimus osoitti, että nuoret insinöörit kaipaavat vapautta, valmentavaa ja kannustavaa johtajuutta, vaihtelevia tehtäviä sekä kehittymismahdollisuuksia. Tutkimuksessa psykologinen sopimus näyttyy hyvin epämääräisenä. Nuoret pystyivät hyvin kuvaamaan omia odotuksiaan työnantajaa kohtaan, mutta olivat lähes kykenemättömiä kertomaan, mitä työnantaja heiltä odotti. Psykologisen sopimuksen käsitettä on loppukeskustelussa ehdotettu hieman laajennettavaksi.</p> | | |
| Asiasanat Psykologinen sopimus, sitoutuminen, motivaatio, teknologiateollisuus, Vaasan energiaklusteri, nuoret insinöörit | | |

| | | |
|---|--|----------------------------|
| Publisher Vaasan yliopisto | Date of publication November 2019 | |
| Author Roger Nylund | Type of publication Doctoral thesis | |
| Orcid ID | Name and number of series Acta Wasaensia, 433 | |
| Contact information University of Vaasa School of Management P.O. Box 700 FI-65101 VAASA Finland | ISBN 978-952-476-887-0 (print) 978-952-476-888-7 (online) | |
| | URN:ISBN:978-952-476-888-7 | |
| | ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 433, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 433, online) | |
| | Number of pages 193 | Language Swedish |
| Title of publication Young engineers' psychological contract in the technology industry - a thematic analysis of drivers, relationships and visions for the future | | |
| Abstract A psychological contract has been described as individual conceptions, shaped by the organization, regarding the terms of the agreement that exists between an individual and their organization. The purpose of this study was to create a better understanding of young engineers' perceptions of their psychological contracts. Few studies on psychological contracts have been conducted in an industrial context in Finland. The qualitative study was conducted by interviewing twenty young engineers, ten foremen and four HR executives in four major industrial companies in the energy sector. The material was analyzed with a thematic content analysis. The method of open discussion themes provided an understanding of the young engineers' perceptions, rather than just showing which components of the psychological contract were experienced as fulfilled. The study shows that the young engineers want freedom, a coaching and supporting leadership style, varied tasks and development opportunities. The study indicates a very undefined and diffuse psychological contract among these young engineers. They described their own expectations of the employer, but did not mention the employers' expectations on them. A sense of obligations are absent in their stories. A broadening of the concept of the psychological contract is suggested in the discussion at the end of this study. | | |
| Keywords Psychological contract, engagement, motivation, technology industry, Vaasa Energy cluster, Finland, young engineers | | |

| | | |
|---|---|-------------------------|
| Utgivare Vasa Universitet | Utgivningstid November 2019 | |
| Författare Roger Nylund | Typ av publikation Doktorsavhandling | |
| Orcid ID | Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 433 | |
| Kontaktuppgifter Vasa Universitet Johtamisen akateeminen yksikkö, School of Management PB 700 FI-65101 VAASA | ISBN 978-952-476-887-0 (tryckt) 978-952-476-888-7 (online) | |
| | URN:ISBN:978-952-476-888-7 | |
| | ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 433, tryckt) 2323-9123 (Acta Wasaensia 433, online) | |
| | Sidantal 193 | Språk Svenska |
| Publikationens titel Unga ingenjörers psykologiska kontrakt inom teknologi-industrin - en tematisk analys av drivkrafter, relationer och framtidsvisioner | | |
| Abstrakt Ett psykologiskt kontrakt har beskrivits som individuella föreställningar, formade av organisationen, gällande villkoren i den överenskommelse som finns mellan en individ och deras organisation. Syftet med studien var att skapa en bättre förståelse för unga ingenjörers uppfattningar om sitt psykologiska kontrakt. Få studier om psykologiska kontrakt har gjorts inom en industriell kontext i Finland. Den kvalitativa studien gjordes genom att intervjua tjugo unga ingenjörer, tio förmän och fyra HR-direktörer i fyra större industriföretag inom energisektorn. Materialet analyserades med hjälp av en tematisk innehållsanalys. Metoden med öppna diskussionsteman gav en bild av de unga ingenjörernas uppfattningar, snarare än att visa vilka komponenter av det psykologiska kontraktet som upplevdes uppfylla. Resultatet visar att de unga ingenjörerna önskar frihet, en coachande och stödande ledarstil, omväxlande uppgifter och utvecklingsmöjligheter. Studien tyder på ett mycket odefinierat och diffust psykologiskt kontrakt bland dessa unga ingenjörer. De kunde mycket väl beskriva sina egna förväntningar på arbetsgivaren, men nästan inte alls sin uppfattning om arbetsgivarens förväntningar. Upplevda förpliktelser lyser med sin frånvaro. I slutdiskussionen föreslås en breddning av det psykologiska kontraktet. | | |
| Nyckelord Psykologiskt kontrakt, engagemang, motivation, teknologi-industri, Vasas energikluster, Finland, unga ingenjörer | | |

FÖRORD

Livet bjuder ibland på överraskningar. Ibland överraskar man sig själv. Att jag skulle skriva en doktorsavhandling var knappast något jag hade tänkt mej speciellt långt innan jag fick förmånen att ta mig an detta projekt. Jag vill här börja med att tacka de personer som gjort detta möjligt. Först och främst vill jag rikta mitt varma tack till mina handledare docent Niina Koivunen och professor Riitta Viitala. Niinas tålmod och eftertänksamma handledning har varit mycket värdefull genom hela processen. Hon lät min process ta den tid den tog utan att forcera eller servera för många färdiga modeller. Riitta har från tid till annan kommit med värdefulla kommentarer utgående från hennes enastående förmåga att snabbt läsa och fånga in vad som är centralt i ett manuskript. De har också lett mej in på små utflykter i vetandets värld som kanske inte alltid fört själv avhandlingen framåt, men som varit värdefulla för min kunskapsmässiga mognad – och det är ju det primära syftet med hela projektet. Jag har haft förmånen att få handledare som är både kunniga, visa och varma medmänniskor, vilket förmodligen är rätt unikt. Det har gjort processen till ett sant nöje. Vidare vill jag rikta ett varmt tack till professor Annika Tidström för hennes värdefulla hjälp och kommentarer i slutet av processen. Under de seminarier jag deltagit i tillsammans med HRM forskargruppen har självklart många andra också gett mej värdefulla råd och frågor.

Jag vill också tacka förhandsgranskarna, professor Anette Hallin och professor Marcus Lindahl. De bidrog båda med mycket värdefulla kommentarer och reflektioner som gav mej möjligheten att ännu förbättra min avhandling. Jag uppskattar verkligen bådas distinkta, tydliga, men samtidigt konstruktiva och vänliga ton i sina utlåtanden. Under resans gång har min kära familj stött och uppmuntrat hela vägen. Li har orkat peppa mej hela vägen mot mål, speciellt mot slutet av skrivprocessen, som kanske mera kändes som en snårig skogsstig än en slutraka. Det är jag djupt tacksam för.

Slutligen är jag också tacksam till det finska skolsystemet som möjliggjort en resa från folkskolbänken i Pojo, via det som då hette mellanskolan och yrkesskolans snickarutbildning i Karis till en ingenjörsutbildning vid Vasa Tekniska Läroanstalt. Där trodde jag själv i många år att min utbildningsresa hade nått sitt slut. Att jag i vuxen ålder sedan, utan att vara student, kunde få en studieplats och avlägga en

X

magistersexamen i filosofi kändes som ett stort privilegium. Föga anade jag med det magistersbrevet i hand att jag bara några år senare skulle påbörja mina doktorandstudier i ledarskap. Min kollega Stefan Granqvist är värd ett stort tack för att han inspirerade mej att göra en forskningsplan och söka en studieplats. Vi har (haft) ett fantastiskt skolsystem i detta land som möjliggjort en sådan resa.

Filosofistudierna insåg jag för sent att jag hade forcerat för snabbt. Det behövs tid för mognad. Detta var något jag sedan bestämde mej för då jag fick möjligheten att påbörja doktorandstudierna; detta skulle få ta sin tid – och det gjorde det minsann! Att kombinera doktorandstudier med ett heltidsjobb är naturligtvis alltid en utmaning. Nu är jag dock i mål och jag kan säga med Karin Boye att *”Den mätta dagen, den är aldrig störst. Den bästa dagen är en dag av törst. Nog finns det mål och mening i vår färd - men det är vägen, som är mödan värd.”*

Sundom 30.9.2019

Roger Nylund

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----|
| FÖRORD | VI |
| 1 INLEDNING | 1 |
| 1.1 Studiens syfte och forskningsfrågor..... | 6 |
| 1.2 Centrala begrepp..... | 11 |
| 1.3 Positionering av studien | 14 |
| 1.4 Förverkligande av studien och avhandlingens struktur..... | 16 |
| 2 TEORETISK INRAMNING | 18 |
| 2.1 Psykologiska kontrakt..... | 18 |
| 2.1.1 Definitioner av psykologiska kontrakt | 20 |
| 2.1.2 Centrala begrepp kring psykologiska kontrakt | 23 |
| 2.1.3 Litteratur om psykologiska kontrakt..... | 24 |
| 2.1.4 Sammanfattning av avsnittet om psykologiska kontrakt..... | 45 |
| 2.2 Motivation och arbetsmotivation..... | 46 |
| 2.2.1 Definitioner av motivation | 46 |
| 2.2.2 Litteratur om motivation | 47 |
| 2.3 Engagemang..... | 60 |
| 2.3.1 Definitioner av engagemang | 61 |
| 2.3.2 Litteratur om engagemang | 62 |
| 2.3.3 Olika former av engagemang | 68 |
| 2.3.4 Uppbyggandet av engagemang | 70 |
| 2.4 Sammanfattande diskussion om teoriöversikten | 72 |
| 3 METODOLOGI | 75 |
| 3.1 Vetenskapsfilosofiska utgångspunkter..... | 75 |
| 3.2 Studiens kontext | 81 |
| 3.3 Insamling av forskningsmaterial | 84 |
| 3.4 Hur det insamlade materialet analyserades | 95 |
| 4 RESULTAT..... | 98 |
| 4.1 De unga ingenjörernas drivkrafter | 101 |
| 4.1.1 Inga speciella förhandsförväntningar..... | 104 |
| 4.1.2 Meningsfulla arbetsuppgifter, man vill göra en skillnad | 110 |
| 4.1.3 Snäv syn på ansvar, men man vill ha utmaningar... | 112 |
| 4.2 Relationer till kollegor, förmän och organisation..... | 116 |
| 4.2.1 Förmännen ses som en i teamet..... | 116 |
| 4.2.2 Unga ingenjörer vill se sin förman som en coach... | 118 |
| 4.2.3 Frihet ges och det uppskattas mycket | 124 |
| 4.3 De unga ingenjörernas framtidsvisioner..... | 126 |
| 4.3.1 Individualistiska värderingar | 127 |
| 4.3.2 Uppgifterna engagerar mera än människorna..... | 128 |
| 4.3.3 Att få utvecklas och lära sig nytt är viktigt..... | 129 |
| 4.4 Förmännens och HR-direktörernas uppfattningar om de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt | 132 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.4.1 | De unga ingenjörernas drivkrafter..... | 133 |
| 4.4.2 | Förmännens syn på de unga ingenjörernas relationer i arbete - och sina egna | 138 |
| 4.4.3 | Förmännens syn på de unga ingenjörernas framtidsvisioner..... | 140 |
| 4.5 | Sammanfattande reflektioner gällande resultatet..... | 142 |
| 5 | DISKUSSION..... | 145 |
| 5.1 | Studiens bidrag till litteraturen om psykologiska kontrakt ... | 146 |
| 5.2 | Studiens bidrag till forskningslitteraturen om engagemang och motivation..... | 152 |
| 5.3 | Intressanta paradoxer och spänningsfält i forskningsmaterialet | 155 |
| 5.4 | Studiens praktiska implikationer..... | 158 |
| 5.5 | Utvärdering av denna avhandling..... | 161 |
| 5.6 | Förslag till vidare forskning | 165 |
| | KÄLLFÖRTECKNING..... | 167 |

Bildförteckning

| | | |
|----------------|---|-----|
| Bild 1. | Den teoretiska inramningen för avhandlingen. | 16 |
| Bild 2. | De teoretiska diskussioner som berör den här avhandlingen. | 73 |
| Bild 3. | Min teoretiska referensram. | 74 |
| Bild 4. | De unga ingenjörernas uppfattningar om sina psykologiska kontrakt. | 99 |
| Bild 5. | Teman som identifierades i intervjuerna. | 100 |
| Bild 6. | Förmännens uppfattningar om de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt. | 133 |
| Bild 7. | De tydligaste skillnaderna mellan de unga ingenjörernas och förmännens berättelser. | 144 |

Tabellförteckning

| | | |
|------------------|---|----|
| Tabell 1. | Definitioner av det psykologiska kontraktet. | 22 |
| Tabell 2. | Centrala källor för diskussionen om psykologiska kontrakt. | 25 |
| Tabell 3. | Centrala källor för motivation. | 48 |
| Tabell 4. | Centrala källor för "Organizational Commitment" eller engagemang. | 63 |
| Tabell 5. | Lista över gjorda intervjuer. | 86 |

1 INLEDNING

Föreliggande avhandling handlar om unga ingenjörer och deras uppfattning om sina psykologiska kontrakt till den organisation där de jobbar. Kontexten för den här studien är teknologi-industrin och inom den en framgångsrik del av verkstadsindustrin, där företag producerar olika tekniska lösningar för energiproduktion, distribution och hantering. De studerade organisationerna ingår i det som kallas för Vasa Energikluster (Energyvaasa.fi). Att fördjupa förståelsen för de unga ingenjörers uppfattningar om dessa villkor är viktig främst för företag som konkurrerar om kompetent arbetskraft, men också för den enskilda förmannen som ska motivera dem att göra ett bra jobb och trivas i organisationen. För de unga ingenjörerna själva kan det vara värdefullt att reflektera över sina förväntningar på arbetsgivare, sig själva och karriären. Ur forskarsynvinkel finns här flera intressanta saker. En är att se hur teorier som utvecklats i USA kan tillämpas i ett finskt sammanhang. En annan är att få en bild av hur just unga ingenjörer subjektivt uppfattar sina psykologiska kontrakt och hur deras organisationer uppfattar dem. Teorier som anknyter till de här frågorna och som här kommer att användas, är teorierna om det psykologiska kontraktet, engagemang och motivation. Det psykologiska kontraktet mellan arbetstagare och arbetsgivare är väl etablerat inom forskningen om organisationsbeteende (organizational behavior), personalledning och karriärutveckling.

Arbetslivets förändring

Arbetslivets förändringar är en fortgående process. Förändringen har många dimensioner, men två av de viktigaste är att organisationer förändras och att de unga medarbetarna medför en förändrad syn på arbetslivet (van der Smissen med flera 2013). Enligt en undersökning (Thuneberg, 2010) gjord bland finska ungdomar i åldern 17 till 29 år, värdesätter de sitt eget välbefinnande och sin kreativitet högre än framgång i arbetslivet. I en intervju för den finska ekonomitidskriften *Talouselämä*¹ 23.6.2010 spekulerar kommunikationsexperten Laura Tähkävuori att den här kortsiktiga generationen kanske inte är färdig att lova arbetslivet mycket, för att arbetslivet inte lovar dem speciellt mycket. I TV-

¹ Ett ekonomiskt veckomagasin.

nyheterna 26.10.2017 konstaterar Barn- och Ungdomsstiftelsens verksamhetsledare Tuula Colliander att de unga oroas över det ständiga prätet om att allt förändras. De litar nog på att de ska klara sig själva, men inte på att de ska få socialt stöd i arbetslivet (yle.fi). Allt detta pekar mot ett eroderande psykologiskt kontrakt. Åtminstone verkar det vara ett kontrakt i förändring. Dufva med flera från Statens Tekniska Forskningsanstalt (2017) hävdar att förändringar sker i arbetets innehåll, från att producera varor och tjänster till kunskapsintensivt arbete där man producerar mening. Vidare förändras enligt Dufva sättet att organisera från fasta strukturer till självstyrande löst knutna koalitioner där individer förtjänar sin lön från flera tillfälliga källor i stället för från en fast arbetsgivare. Samtidigt innebär demografin, med mindre årskullar än förr, att det kommer allt färre unga in på arbetsmarknaden i de nordiska länderna och hela Europa (Festing och Schäfer, 2014) vilket leder till en ökad konkurrens om unga experter och ingenjörer. De som har en god utbildning kan faktiskt ofta välja var de vill jobba.

Den fria marknadens ideologi och globaliseringen av företagen har under de två, tre senaste decennierna inneburit en radikal förändring i både företagskultur och -struktur (Crane, Matten och Moon 2008). Till exempel förväntar sig numera mycket färre arbetstagare ett livslångt arbetsförhållande. Förändringen var abrupt för många finska anställda på 1990-talet, då man under den djupa ekonomiska krisen sade upp mängder av människor som hade jobbat i decennier för samma arbetsgivare. Dessa plötsligt arbetslösa var dåligt förberedda på att konkurrera på arbetsmarknaden (Siltala 2004). Samtidigt som man i det finska arbetslivet rätt chockartat vaknade upp till en ny tid med nya förutsättningar, var sociologer i USA redan i full färd med att studera motsvarande fenomen som där hade växt fram redan tidigare (se till exempel Sennett 2002). Tillfälliga projektjobb har blivit allt vanligare och allt färre får fast anställning. De som får det jobbar ändå ofta med ett projekt efter ett annat, eller flera på en gång. Man har uppskattat att över hälften av allt arbete i västvärlden i dag görs i form av projekt (Heagney, 2012).

Allt detta finns med som bakgrundsfaktorer då en enskild medarbetare formar sin uppfattning om sin roll i en organisation och sin relation till densamma. Den ökade otryggheten i arbetslivet kan lösas antingen genom att man satsar på att knyta starka band till sin arbetsgivarorganisation eller genom att se till att man har en god professionell profil som gör det lätt att få ett nytt jobb (Blicke och Witzki

2008). Givetvis kan strategierna kombineras och säkert finns det ytterligare andra att välja.

Förändringarna i samhället och arbetslivet har både positiva och negativa drag ur de ungas synvinkel. Forskarnas beskrivning av det goda arbetslivet och utvecklingen av praxis inom företag följs inte alltid åt. Sennett (2002) beskriver medarbetarnas eroderande möjligheter att verkligen knyta an till arbetsplatsen och påverka denna. Hans material och berättelser är hämtade ur en amerikansk kontext, men typen förändringar i arbetslivet är mycket liknande de som senare skett i Norden (Siltala 2004). Det skrivs och talas mycket om empowerment, kvalitet, professionell etik och andra positivt laddade begrepp. Finlands arbetskraftsministerium lanserade 2011 en kampanj för att förbättra arbetslivets kvalitet med titeln *Työelämän laatu 2020*, vars strategidokument från 2012 har titeln ”Strategi för utveckling av arbetslivet fram till 2020” (Arbetsgrupp vid Arbetskraftsministeriet 2012). Kurser anordnas och personal utbildas kring dessa teman. Ändå verkar det övergripande paradigmet inom näringslivet vara ökad utdelning till ägarna, vilket ofta sätter allt större press på medarbetarna (Keskuskapuppakamari 2018). Pressen leder till återkommande samarbetsförhandlingar och en ökad osäkerhet på arbetsmarknaden (egen iakttagelse i de studerade företagen).

Psykologiska kontrakt

Begreppet psykologiskt kontrakt, som började användas redan på 1950-talet, fick genom Denise M Rousseau (1995) en mycket större spridning. Det finns mycket forskning kring begreppet psykologiskt kontrakt, men den är huvudsakligen utförd i USA med kvantitativa metoder (se till exempel Bal med flera 2010, Suazo med flera 2008). Bal med flera (2010) studerade om sociala relationer modifierar eller förstärker inverkan på arbetsresultatet då det psykologiska kontraktet bryts. Suazo med flera (2008) studerade effekterna av ett brutet psykologiskt kontrakt.

Forskningen kring psykologiska kontrakt har varit aktiv i vårdbranschen och i olika servicebranscher², men inte lika aktiv i industriell miljö. I Europa har man

² Som litteraturförteckningen visar har en stor del av de artiklar om psykologiska kontrakt som legat till grund för den här avhandlingen gällt antingen vård eller servicebranscher.

studerat psykologiska kontrakt bland annat i Storbritannien, Nederländerna, Belgien och Tyskland (se till exempel De Hauw och De Vos 2010, Blicke och Witzki 2008 and Lub med flera 2012, Coyle-Shapiro och Kessler 2000). De Hauw och De Vos (2010) studerar ”millenials” och hur deras förväntningar på arbetsgivaren och arbetslivet påverkas av en recession. Coyle-Shapiro och Kessler har i olika studier sett på psykologiska kontrakt i den brittiska offentliga sektorns organisationer. Blicke och Witzki (2008) studerade situationen i Tyskland efter återföreningen och Sovjetunionens fall samt förväntningarna fram till 2050. I dessa undersökningar har man kunnat finna detaljerad kunskap om bland annat *innehållet* i psykologiska kontrakt, vad som stärker eller bryter psykologiska kontrakt, *följderna* av att medarbetare uppfattat kontraktet som brutet, *vad som modifierar* sådana följder och *olika typer* av psykologiska kontrakt. Resultaten från dessa studier kommer att beskrivas i kapitel 2. Eftersom flera forskare (bland andra Saari 2014 och Kultalahti 2015) konstaterat att de psykologiska kontrakten är dynamiska och förändras, behövs fortsatt forskning inom området.

I de nordiska länderna har forskningen kring psykologiska kontrakt har varit rätt smal. Det här kan bero på att arbetsmarknadsorganisationerna i de nordiska länderna haft en stark ställning. Anställningsrelationer har länge styrts av detaljerade kollektivavtal som gör att färre frågor förblir öppna för lokala tolkningar på de enskilda arbetsplatserna.

De svenska studier som presenteras i kapitel 2 av den här avhandlingen är för det mesta gjorda inom den offentliga sektorn och då främst vårdsektorn. En artikelsökning i september 2017 i den svenska diva-portalen³, gav 38 träffar för de fem senaste åren (2012 och framåt) med sökorden *psychological contract*. Bara fem av dessa handlade om organisationer och medarbetare i någon bemärkelse. En handlade om kvinnligt mentorskap inom vården (Larsson med flera 2016), två om osäkerhet i arbetsrelationen (Pienaar med flera 2013, Vander Elst med flera 2014) och en inom marknadsföring som handlade om ”commitment” i nätverksrelationer mellan stora svenska företag och ishockeylag de sponsorerade (Roxenhall och Andréén, 2012). Farzaneh med flera (2014) fann i ett iranskt⁴ sampel att engagemang till organisationen verkar vara en medlande faktor mellan

³ Digitala vetenskapliga arkivet, en gemensam universitetsportal för arkivering och publicering av forskningsmaterial.

⁴ En av författarna är från Umeå Universitet.

person och organisation och att psykologiskt bemyndigande modererar mellan engagemang och beteende som delaktiga i en organisation. Welander (2017) har undersökt kommunalt anställda socialarbetares psykologiska kontrakt i en miljö som präglats av "new public management". Resultatet var att man ofta upplevde att arbetsgivaren inte lyckades fullfölja sina löften och förpliktelser gällande (1) balansen mellan krav och resurser, (2) balansen mellan arbetsinsatser och belöning, (3) organisationens professionella etik och slutligen (4) ansvarsfull HR-praxis. Vidare betonades betydelsen av professionell autonomi och tydlighet i förväntningar från arbetsgivarens sida. Undersökningen visade att förväntningarna ofta var motstridiga. Som vi kan se, handlar ingen av dessa studier om relationen mellan unga ingenjörer och deras arbetsgivare i en industriell kontext.

I Finland går man nu på arbetsmarknaden i riktning bort från centrala trepartslösningar mot mera lokala överenskommelser. Enligt samhällsvetaren Jukka Tarkka i Uusi Suomi 27.12.2017 har den finska arbetsmarknaden förvandlats från en kartell med centrala trepartslösningar till en verklig marknad, speciellt i dynamiska branscher. Det här kommer sannolikt att öka det psykologiska kontraktets betydelse även här. Här har man studerat psykologiska kontrakt från några olika infallsvinklar. Det har konstaterats att medarbetares aktiva roll i utformandet av psykologiska kontrakt borde beaktas mera i studier av detta (Seeck och Parzefall 2008). Parzefall och Coyle-Shapiro (2011) studerade psykologiska kontrakt inom IT och kommunikation. Som så ofta inom forskningen gällande psykologiska kontrakt handlar det i deras studie om *följderna av misslyckanden* i att uppfylla ett psykologiskt kontrakt. Fokus på "sense-making", alltså hur en medarbetare försöker göra händelsen eller händelserna där man upplevt att det psykologiska kontraktet brutits begripliga. Saari (2014) studerade psykologiska kontrakt inom kunskapsintensivt arbete. Hon studerade *förändringen* av de psykologiska kontrakten och *kopplingen mellan psykologiska kontrakt och välbefinnande* i arbetet. Hennes forskning tyder på en förskjutning från traditionella psykologiska kontrakt mot balanserade kontrakt. Den visar också att unga medarbetare inom kunskapsintensiva branscher är beredda att anpassa sig till arbetslivets förändringar för att uppnå stabila, långvariga arbetsförhållande. Hennes data är insamlat 2008, det vill säga vid slutet av den längsta ekonomiska uppgången i västvärlden i modern tid.

Ett annat färskt bidrag till den finska forskningen kring psykologiska kontrakt är Kultalahti (2015) som i en av sina artiklar behandlar *Generation Ys⁵ psykologiska kontrakt* (Kultalahti 2015: 151-161). Hon studerar de ungas uppfattningar om arbetslivet oavsett om de har ett arbete eller inte. Kultalahti och Viitala (2015) konstaterar att mera forskning kring generation Y och deras arbetsrelaterade motiv och preferenser behövs, eftersom en stor del av den forskning som gjorts har haft studerande som målgrupp.

I den här studien söker jag en ökad förståelse för unga ingenjörers psykologiska kontrakt sett ur deras eget perspektiv. Det finns begränsat med evidens gällande skillnader i olika generationers värderingar gällande arbetslivet, i frågor som arbetstillfredsställelse, engagemang till arbetsgivaren, livslånga arbetsförhållanden, balansen mellan arbete och fritid med mera (Festing och Schäfer, 2014). Vissa studier indikerar att individuella skillnader har mera att göra med generationstillhörighet än med ålder och vilket skede av karriären man befinner sig i (Smola och Sutton 2002). Mitt eget intresse för dessa unga experter väcktes av att deras förmän säger att de inte (längre) riktigt förstår sig på dem⁶. Samtidigt tvivlar jag på, att den bild vi får från främst amerikanska studier som sådan är helt tillämpbar på nordiska eller finska förhållanden. Industrisektorn, där psykologiska kontrakt studeras, spelar också en roll och befintliga empiriska studier är gjorda främst inom turism- och hotellsektorn (van der Smissen med flera 2013, s. 314). Dessutom ger den tidigare forskningen om psykologiska kontrakt en mycket begränsad bild av hur medarbetare subjektivt uppfattar och påverkar sina psykologiska kontrakt (Seeck och Parzefall 2008, s. 478). Det finns alltså både ett teoretiskt och praktiskt behov att studera unga experters psykologiska kontrakt i en finsk industriell miljö.

1.1 Studiens syfte och forskningsfrågor

Akademisk forskning ska bidra till en bättre förståelse för de fenomen som studeras, ofta också till ny kunskap genom att fylla så kallade kunskapsgap. Det kan ske genom teoribildning eller genom att öka förståelsen för befintliga teorier.

⁵ Personer födda mellan 1981 och 2000. En bättre definition ges längre fram.

⁶ En återkommen kommentar i diskussioner med förmän som jag kommit i kontakt med via mitt arbete som handledare för examensarbeten vid högskola.

Den här studien är mera inriktad på att öka förståelse än på att fylla ett specifikt kunskapsgap i teoribildningen. Sedan är det praktikernas sak att tillämpa den ökade förståelsen, om den visar sig användbar. Drucker (i Cohen 2008) säger att framgångsrika organisationer inte blir framgångsrika genom att lösa sina problem, utan genom att analysera och stärka sina framgångsfaktorer. Det här tänkesättet är också ett av urvalskriterierna för valet av företag i den gjorda undersökningen.

Ett företag skapar sitt mervärde med hjälp av olika resurser. Förr kunde maskiner och fastigheter vara centrala framgångsfaktorer. I dag säger man ofta i festtal att ”vår kunniga personal är vår viktigaste resurs”. Drucker (i Cohen 2008) samt Alvesson och Kärreman (2000) är bland de forskare som menar att det verkligen är så. Personalen som resurs är dynamisk på ett helt annat sätt än materiella tillgångar och kan inte kontrolleras av arbetsgivaren på samma sätt som fastigheter och maskiner. Då blir en av utmaningarna för den arbetsgivare som vill få engagemang och kontinuitet att *förstå* sin personal och också att förstå vilka förväntningar personalen har på organisationen. Ett begrepp och en teori med vars hjälp man studerat dessa frågor är det psykologiska kontraktet. Denise Rousseau är en av de centrala forskarna kring begreppet. Hon visar (Rousseau 1995) att det finns olika kategorier av medarbetare, inre kretsens medarbetare; yttre kretsen, tillfällig personal etc. En arbetsgivare har också olika mål med och för de olika kategorierna av medarbetare.

Den kategori av medarbetare som står i fokus för den här undersökningen är unga experter, närmare bestämt ingenjörer och mellanchefer i större företag, sådana som arbetsgivaren kan förväntas vilja knyta till den inre kretsen av nyckelpersoner. Begreppet psykologiskt kontrakt ter sig lämpat för jakten på en bättre förståelse för dessa. Enligt Elinkeinoelämän Valtuuskuntas (EVA)⁷ undersökningsrapport ser två tredjedelar av personer över 56 års ålder sitt jobb som ett centralt livsinnehåll. Samtidigt ser två tredjedelar av personer i åldern 26 till 35 att detta *inte* gäller för dem (Haavisto 2010). Om man i EVA rapporten använder uttrycket revolution, verkar det rimligt att tänka att det pågår en betydande förändring. Saari (2014) bekräftar i sin avhandling att en förändring verkligen sker, åtminstone bland personer med kunskapsintensiva jobb. Det finns alltså ett behov

⁷ En tankesmedja för finskt näringsliv och arbetsliv.

av att ta reda på mera om hur dessa unga medarbetares förändrade psykologiska kontrakt ser ut. Mot den här bakgrunden blir min första forskningsfråga:

”Hur beskriver unga ingenjörer sina psykologiska kontrakt?”

Den här frågan besvaras i kapitel 4.1 – 4.3. Det psykologiska kontraktet är inte ett allmänt känt begrepp, så i praktiken hanteras frågan i intervjuer via diskussioner kring teman som innefattar komponenter i det psykologiska kontraktet. Genom att ställa frågor kring de ungas uppfattningar om villkoren för sin relation till arbetsgivarorganisationen och deras förväntningar på densamma, alltså komponenter i det psykologiska kontraktet, kan kontraktets karaktäristika identifieras. Forskningsfrågan är avsiktligt öppen till sin karaktär, men innefattar ett intresse för de unga experternas förväntningar på organisationen och vem eller vad de knyter an till. Frågan belyses genom intervjuer med unga experter kring teman som hämtats ur tidigare forskning om psykologiska kontrakt, unga medarbetare (Generation Y eller Millenials) och engagemang till arbetsgivaren. Tidigare forskning visar på en koppling mellan å ena sidan personalens engagemang och trivsel i arbetet och å andra sidan företagets ekonomiska framgång (Wright med flera 2005, von Bonsdorff med flera 2009, Vanhala 2009 via Saari 2014: 44).

Det verkar som om kontraktet förändras från båda parternas sida. Arbetsgivarna blir i den globala världen också allt mer dynamiska och rörliga, vilket leder till ett minskat intresse för långa arbetsförhållanden. “White-collar medarbetare och förmän möter i dag samma osäkerhet och instabilitet som produktionsarbetare” (Cappelli, 2008: 8, min översättning). Med en förståelse för detta, blir medarbetare allt mera måna om sitt eget värde på arbetsmarknaden för den händelse att de blir tvungna att söka ett nytt jobb. Man blir tvungen att ta ett större ansvar för sin egen karriär än förr. Det leder till att man söker sig till arbetsplatser som erbjuder utmanande jobb där man kan utvecklas och därmed stärka sin anställningsbarhet. Goda medarbetare har fler alternativ än förr och utnyttjar dem sannolikt också (Thomas 2002: 8).

Det är också skäl att minnas att människor tenderar att pendla mellan trygghet och utmaningar. Som en tumregel kan man förvänta sig att individer söker utmaningar

och personlig utveckling med ett intervall på tre till fyra år (Boxall och Purcell 2011). Om sådana möjligheter inte ges i nuvarande position, söker man sig kanske vidare till andra alternativ, inom eller utanför organisationen.

Med ett fungerande och balanserat psykologiskt kontrakt kan man förutse engagemang för organisationen (Ng och Feldman, 2008). Med tanke på hur viktig frågan om engagemang är för organisationers framgång i vardagen är det förvånande hur få studier som föreligger i en finsk kontext. I Finna-sökmotorn gav sökordet "sitoutuminen" med tidsintervallet 2012-2017 13 träffar varav tre som gällde organisation och ledning, alla från offentliga sektorn. Internationellt är fenomenet väl utforskat och dokumenterat. En sökning på samma tidsintervall med sökfrasen "organizational commitment" och "Generation Y" gav 13 864 träffar. I Melinda-databasen för avhandlingar gjorda i Finland (konsulterad 18.9.2017) gav sökorden "sitoutuminen" och "commitment" bara en doktorsavhandling gjord under de senaste fem åren som handlade om engagemang till arbetsgivaren. Eftersom avhandlingar på temat psykologiskt kontrakt även är få, kan det konstateras att den här studien verkligen behövs. Med en följdfråga till den första forskningsfrågan söker jag en förståelse för hur den andra kontraktsparten tänker om de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt:

Hur beskriver förmän och HR-direktörer de unga experternas psykologiska kontrakt?

Den här frågan besvaras i kapitel 4.4 med hjälp av intervjuer med förmän och HR-direktörer. Genom att sedan jämföra med de svar de unga gav, kan jag fånga upp frågor där förmän och experter talar förbi varandra. Om man inte har en gemensam förståelse gällande randvillkoren för relationen mellan arbetsgivarorganisation och medarbetare, finns en uppenbar risk för både missförstånd, konflikter och besvikelser. Insikten om sådana risker kan i sig hjälpa en förman till en bättre förståelse, ett bättre lyssnande och därmed kanske ett bättre ledarskap. Då förmannen känner till och i någon mån förstår medarbetarnas förväntningar och individuella målsättningar, kan hen beakta dessa i utövandet av sitt ledarskap. I den sammanfattande diskussionen i slutet av avhandlingen kommer också att diskuteras vilken vägledning resultatet av den här avhandlingen

kan ge för förmän som vill försöka stärka det psykologiska kontraktet hos sina medarbetare.

De två första frågorna är inriktade på att söka beskrivningar, svaren på dem blir deskriptiva. Det har ett värde i sig, eftersom jag inte funnit någon motsvarande studie med motsvarande målgrupp och avgränsningar, unga ingenjörer inom ett kluster av verkstadsindustri, tidigare. Teorin om psykologiska kontrakt har i huvudsak utformats på 1990-talet. Det är därför värt att studera hur dessa tar sig uttryck i dagens arbetsliv, ett par, tre årtionden senare. Som kort nämndes på sidan fyra har psykologiska kontrakt studerats mest inom vård och servicebrancher samt den offentliga sektorn. I tidigare studier har ibland nämnts att kontexten spelar en roll, men den har sällan getts någon större uppmärksamhet. För Finlands ekonomi är det här studerade ingenjörsklustret av exportindustriföretag av central betydelse. Energiklustret kring Vasa står för 30 % av Finlands teknologiexport samtidigt som regionens befolkning är endast 2 % av landets (energyvaasa.fi). Här ges kontexten av praktiska skäl en viss uppmärksamhet, men det leder också till en teoretisk kontribution eftersom studien görs i en kontext, både branchmässigt och geografiskt, där psykologiska kontrakt är tämligen lite utforskade.

Målsättningarna med denna avhandling är alltså att ta reda på hur de unga experterna beskriver sina psykologiska kontrakt (forskningsfråga 1), hur deras förmän och HR-direktörer beskriver deras psykologiska kontrakt (forskningsfråga 2), samt att öka förståelsen för eventuella ”perceptionsgap” mellan medarbetare och förmän. Vidare är målsättningen att genom en analys av det insamlade materialet där det ställs mot beskrivningar och kategoriseringar av psykologiska kontrakt i forskningslitteraturen ge ett bidrag till densamma (forskningsfråga 3).

Hur kan den här studien, gjord i denna kontext och tid, bidra till begreppsbildning kring psykologiska kontrakt?

Studien främjar också ett praktiskt intresse. Avsikten är att ge idéer till förmän inom industrin om hur resultaten av föreliggande undersökning kunde användas i praktiskt ledarskap för att uppnå ett starkare psykologiskt kontrakt och ett ökat engagemang.

1.2 Centrala begrepp

Alla de centrala begrepp som här kommer att presenteras återkommer i en mera utförlig beskrivning i kapitel 2. Därför är de här givna beskrivningarna rätt kortfattade.

Psykologiska kontrakt

Föreliggande avhandling handlar om unga experters uppfattning om sin relation till sin arbetsgivarorganisation och deras anknytning och engagemang till densamma. Ett av försöken inom organisationsforskningen att fånga in och beskriva dessa frågor går under benämningen *psykologiskt kontrakt*. Här inledningsvis en kort introduktion till forskningen inom området. Ett psykologiskt kontrakt har beskrivits som

“individuella föreställningar, formade av organisationen, gällande villkoren i den överenskommelse som finns mellan en individ och deras organisation” (Rousseau, 1995) min översättning.

Teorin om psykologiska kontrakt baserar sig på teorin om sociala kontrakt (Thompson och Hart 2006). Social kontraktsteori handlar om hur människor gör överenskommelser för att kunna tillvarata gemensamma intressen. Det kan anses innebära att psykologiska kontrakt inte är av allmängiltig natur utan alltid grundade i och påverkad av en lokal kultur. Geografiska skillnader och även skillnader mellan olika branscher eller yrkesgrupper spelar en roll och bör därför tas med i diskussionen om psykologiska kontrakt och förändringar i dessa (Saari 2014, Dziwanowska med flera 2016).

Motivation

Motivation beskrivs som *studiet av varför människor tänker och agerar som de gör* (Berliner och Calfee, 1996). Med den beskrivningen blir det meningsfullt att inkludera motivationsteorier i den här studien även om det också kan innebära en frestelse att börja spekulera i vad som rör sig i människors inre i stället för att rakt

av lyssna på vad de säger i intervjuerna. Den risken måste naturligtvis hållas i minnet och hanteras i resultatanalysen. Som framgår i kapitel 2 är de centrala begreppen psykologiskt kontrakt, engagemang och motivation nära besläktade och i någon mån även överlappande. Motivation kan studeras specifikt ur arbetets synvinkel och då talar man om arbetsmotivation (Hertzberg, 1966, Deci, Connell och Ryan 1989). Vidare har man identifierat motivation som en *yttre* eller *inre* drivkraft hos människor. Ur föreliggande studies synvinkel är motivation intressant för att förståelsen för motivation, våra drivkrafter, kan ge en ledtråd om varför de unga ingenjörerna agerar som de gör i relation till sina arbetsgivarorganisationer.

Engagemang

Engagemang eller *organizational commitment* lanserades som begrepp inom organisationsforskningen på 1970-talet av Mowday med flera (1982). De bygger sin definition av engagemang på individuella attityder till den organisation där man är anställd. Den här attityden menar de att ska vara något mera än bara passiv lojalitet. De definierar engagemang till en organisation som ”den relativa styrkan i en individs identifikation med och engagemang i en organisation⁸” (Mowday, Porter och Steers 1982, s. 27, min översättning).

Från det här utgångsläget identifierar de *organizational commitment* som (a) en tro på och acceptans för företagets mål och värderingar och (b) viljan att anstränga sig för organisationen och (c) iveren att få fortsätta att vara en del av organisationen (Porter med flera 2005: 176). I den här studien är engagemanget till arbetsgivarorganisationen en av de frågor som intresserar. Engagemanget anknyter till begreppet psykologiskt kontrakt i den bemärkelsen att ett starkt psykologiskt kontrakt där utbytet mellan arbetstagare och arbetsgivare upplevs vara i balans har visat sig stärka engagemanget till organisationen.

Unga experter

Målgruppen för arbetet är unga ingenjörer inom teknologi-industrin. De utgör alltså den kontext där studien utförs. De som intervjuats har avgränsats

⁸ The relative strength of an individual's identification with, and involvement in a particular organization.

åldersmässigt enligt definitionen på generation Y, alltså personer födda efter 1981. Därför kan resultaten speglas mot litteraturens beskrivningar av generation Y. Generation Y sägs karaktäriseras av en betoning på företagets ansvar (Corporate Social Responsibility, CSR), uppskatta en god balans mellan arbete och fritid, värdera utvecklingsmöjligheter och sträva efter mobilitet tidigt i sin karriär (Festing och Schäfer, 2014). Vidare sägs Generation Y vilja ha roligt i en uppskattande miljö. Tidigare generationer vågade knappast ha sådana förväntningar på ett jobb. Å andra sidan måste dagens unga konkurrera och upprätthålla sina kompetenser mer än kanske någon tidigare generation (Thomas 2002). Enligt professor Anna-Maija Lämsä (2017) är många unga medarbetare för rastlösa i arbetslivet. Generation Ys psykologiska kontrakt är lösare knutet och de hoppar gärna från ett projekt till ett annat. Det här ser Lämsä som ett potentiellt problem, som i längden kan försvåra deras möjligheter att få ett intressant jobb.

Den här studien är inte en jämförande generationsstudie. Även om tidigare forskning visat att de är annorlunda än tidigare generationer, kan en del av skillnaderna också beror på socioekonomisk ställning och ålder. Personer med familj och bostadslån söker förmodligen mera trygghet än de unga, som ännu inte är bundna av sådant. Syftet här är alltså inte primärt att fokusera på en *jämförelse* med äldre medarbetare ur en tidigare generation eller kohort. Mitt antagande är att generation Y förmodligen kommer att förändras då de mognar och får mera erfarenhet. Det finns dock longitudinella studier som indikerar att skillnaderna åtminstone delvis faktiskt är generationsbundna (Krahn och Galambos 2013).

Med *expert* avses här personer som arbetar med expertuppgifter och har en utbildning på minst kandidatnivå⁹ vid högskola eller universitet. Undersökningen är i praktiken riktad specifikt till en viss grupp av experter, nämligen ingenjörer. Inom professionsteori har man börjat tala om ”yrkesprofessionella” medarbetare som har en formell akademisk utbildning och som jobbar självständigt med yrkesgruppens professionella normer och värderingar som rättesnören. Hit räknas bland andra ingenjörer och IT-expertter. Hedegaard Hein hävdar att de här yrkesprofessionella spelar en viktig roll i utvecklandet av industrins och näringslivets konkurrenskraft (Hedegaard Hein 2012). För professionella och yrkesprofessionella finns ofta en dubbel lojalitet. Man är stolt över att vara till

⁹ Level 6, bachelor’s degree enligt European Qualifications Framework.

exempel jurist, ingenjör eller sjukskötare och känner en skyldighet att leva upp till vissa förväntningar som finns på yrkeskåren. Samtidigt kanske man vill vara lojal mot sin arbetsgivarorganisation. Gällande till exempel vårdpersonal visar undersökningar att yrkesetiken är starkare än lojaliteten mot arbetsgivaren, så man ställer ofta patientens intressen framom arbetsgivarens (Kirkhaug 2015).

Ett oundvikligt faktum i de studier som gjorts kring generation Y är att man per definition har studerat mycket unga människor, speciellt då i de studier som gjordes i början av 2000-talet. Den allmänna diskussionen om generation Y har också färgats av medias stereotypa beskrivningar med svag eller ingen vetenskaplig grund. Den forskning som finns är företrädesvis amerikansk, brittisk och australisk (Kultalahti 2015: 152). Den första vågen¹⁰ av generation Y har nu hunnit upp i vuxen ålder, runt 30 år. I likhet med Kultalahti tar jag inte ställning till om det finns något sådant som generation Y. Oavsett beskrivningen eller kategoriseringen som ges, finns frågan kvar hur de unga vuxna i dag förhåller sig till sina arbetsgivare och hur de kan förstås.

1.3 Positionering av studien

Studien görs inom ledarskapsforskningens och organisationsbeteendeforskningens områden. Det gäller en utvald grupp av medarbetare, unga ingenjörer, inom organisationer i en avgränsad industriell kontext, Vasa energikluster. Det är alltså inte en psykologisk eller sociologisk studie, även om den till vissa delar kommer nära dessa forskningsområden.

I den här studien är det de unga ingenjörerna som kommer till tals och deras individuella perspektiv som är viktigast. Jag har även intervjuat förmän och personalchefer och deras perspektiv på de unga ingenjörerna för att komplettera bilden. Rousseau (1995) positionerar det psykologiska kontraktet som någonting *inom* individen och individperspektivet är också det som här används. Naturligtvis finns många andra perspektiv att välja. Om avsikten hade varit att fokusera på *relationen mellan förman och medarbetare* skulle till exempel LMX, Leader Member Exchange-teorin varit bättre lämpad. Här är det ett underordnat syfte. I

¹⁰ I generationsforskning görs ofta en indelning i första och andra vågen för en generation (Kultalahti 2015).

LMX-teorin är fokus på dyaden ledare-medarbetare (Graen och Uhl-Bien 1995). Även om förmännen har en synlig roll i den här undersökningen, är det närmast i egenskapen av företagets representanter och som personer som väl känner till de unga experterna.

Om det främsta syftet med avhandlingen hade varit att ta fram *redskap* för företagsledningen för att arrangera arbetet för att åstadkomma ett bättre engagemang från arbetstagarna, hade Job Characteristics Model (Hackman med flera 1975) varit en lämplig modell. Eftersom det huvudsakliga intresset här ligger i att öka förståelsen för unga experters uppfattningar om sina förhållanden till sina arbetsgivare, är litteraturen om psykologiska kontrakt bättre lämpad än de ovan nämnda alternativen. Forskning som bygger på psykologiska kontrakt öppnar för ett rätt brett spektrum av dimensioner i relationen mellan medarbetare och organisation och lämpar sig därför för den här studien där jag eftersträvar ett holistiskt synsätt.

Det *psykologiska kontraktet* handlar om individuella föreställningar av relationen till organisationen och sägs vara tätt knutet till andra fenomen såsom *motivation* och *engagemang*, (Lub med flera 2012). Därför används förutom det psykologiska kontraktet också motivations- och engagemangslitteratur som grund för arbetet. I bilden nedan illustreras detta i all sin enkelhet. Inga pilar är inritade, eftersom någon klar kausalitet mellan begreppen är svår att påvisa. Att de är sammanlänkade visas tydligt av tidigare forskning. I forskningen kring relationen mellan medarbetare och organisation, "the Employee-Organization Relationship" ingår de alla (Coyle-Shapiro och Shore, 2007). Forskningen om relationen mellan medarbetare och organisation skiljer sig från forskningen om psykologiska kontrakt främst i att man då fokuserar på själva *relationen* och *parterna* i relationen samt att man också beaktar att relationer alltid finns i ett sammanhang och att detta sammanhang behöver förstås och beaktas. En strävan att beakta allt detta finns med i teorin om psykologiska kontrakt, men där är fokus på *individens uppfattningar* om relationen. Även om "the Employee-Organization Relationship" hade varit en intressant teoretisk infallsvinkel, bedömde jag att det individuella perspektivet var viktigt för mitt syfte och att de teoretiska begrepp som här valts därför lämpar sig bäst då strävan är att bidra med en ökad förståelse för unga ingenjörers psykologiska kontrakt och dess koppling till engagemang och motivation i det här sammanhanget.

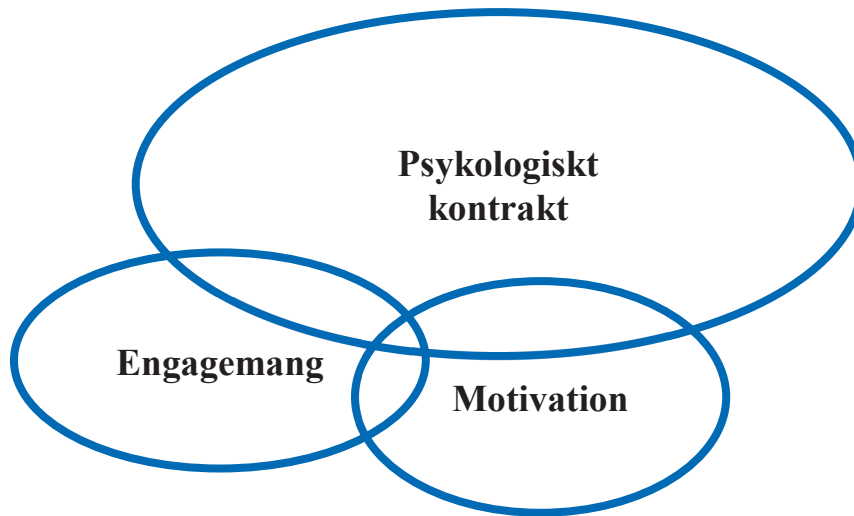


Bild 1. Den teoretiska inramningen för avhandlingen.

1.4 Förverkligande av studien och avhandlingens struktur

Jag kommer här att studera dessa frågor i huvudsak ur de unga experternas egna perspektiv av den enkla anledningen att jag uppfattar det perspektivet som det viktigaste. Vad förmännen tänker är också viktigt i samspelet, men om de ska lyckas leda de unga medarbetarna behöver de förstå hur deras värld ser ut, hur de uppfattar sin verklighet. Jag är intresserad av hur de unga experterna talar om sitt jobb, sin karriär, förväntningar på ledarskapet, sina drivkrafter, kort sagt; hur de ser på sin situation i arbetet. Teorin om psykologiska kontrakt tillsammans med teori om engagemang och motivation används som den lins genom vilken frågorna studeras och tolkas.

Studien görs i form av semistrukturerade kvalitativa intervjuer med 20 unga experter, 10 förmän och 4 personaldirektörer i 4 större företag inom det som kallas Vasas energikluster, en samling verkstadsföretag i energisektorn, som alla jobbar mot en global marknad. Först intervjuades personaldirektörerna för att få en uppfattning om temats aktualitet för organisationerna. Av dem fick jag också namnlistor på unga experter och förmän att intervjuas. Nästan alla av dessa föreslagna experter visade sig vara ingenjörer. Därför beslöt jag senare att fokusera

endast på unga ingenjörer, vilket ledde till att två av intervjuerna inte togs med i analysen av materialet.

I det inledande kapitlet har jag beskrivit bakgrunden till och syftet med arbetet. Jag har också positionerat arbete både i ett historiskt, geografiskt och ett vetenskapligt landskap. Forskningsfrågorna har också presenterats.

I *kapitel två* ges en närmare översikt över de vetenskapliga diskussioner arbete anknyter till. Den viktigaste av dessa är det psykologiska kontraktet, men även de närliggande diskussionerna engagemang (commitment) och motivation tas upp. Alla dessa diskussioner är omfattande och har olika förgreningar. Här presenteras de centrala källorna som anknyter till den här undersökningens syften och teman. För att underlätta läsningen, lade jag in tabeller med de centrala källorna för varje teoretisk diskussion i början av respektive avsnitt.

Metodologiavsnittet i *kapitel tre* handlar om arbetets positionering på det vetenskapsfilosofiska fältet. Här tas ställning till ontologiska frågor som forskarens objektivitet eller subjektivitet samt positionering av studien gällande positivistisk, realistisk eller konstruktivistisk verklighetsuppfattning. Därefter beskrivs den epistemologi, kunskapssyn, som ligger till grund för arbetet. Metodval beskrivs, motiveras och diskuteras. Vidare beskrivs och diskuteras också forskningens kontext. Likasom praktiska tillvägagångssätt vid insamling och analys av data.

Sedan i *kapitel fyra* följer en resultatanalys av det via intervjuer insamlade materialet. Den görs som en tematisk innehållsanalys, först av materialet från intervjuerna med de unga experterna, sedan materialet från intervjuerna med förmännen och HR-direktörerna. I analysen, som har formen av en löpande, diskuterande text, använder jag rätt många direkta citat. På så sätt föreställer jag mej att materialet blir intressantare att läsa och bättre kommer "till liv".

I *kapitel fem* diskuteras resultaten i ljuset av tidigare forskning. Där lyfter jag fram studiens teoretiska bidrag och speglar dem först mot de teoretiska diskussioner som tagits upp och sedan ur en mera praktisk synvinkel. I den senare delen ser jag bland annat på intressanta motsättningar i materialet från unga experter och förmän. En diskussion om resultatets samhälleliga betydelse finns också med. Avslutningsvis ges en självutvärdering av studien samt rekommendationer för vidare forskning.

2 TEORETISK INRAMNING

I det här kapitlet beskrivs den teoretiska diskussionen arbetet där studien ingår. Som redan nämnts är psykologiska kontrakt en viktig referensram för studien. De andra begrepp inom organisationsforskningen som kommer att presenteras i den här litteraturoversikten är *organizational commitment* eller *engagemang* och *motivation*. Alla dessa utgör grunden för min egen förförståelse för relationerna mellan arbetsgivare och arbetstagare. Enligt Arbnor och Bjerke (1994) är en förförståelse nödvändig för att man ska kunna förstå aktörernas olika sätt att konstruera sin förståelse av verkligheten.

2.1 Psykologiska kontrakt

Diskussionen om psykologiska kontrakt har anknytning till flera andra teoretiska diskussioner. Eftersom psykologiska kontrakt handlar om uppfattningar och förväntningar på basen av givna löften, kan den också sägas vara relaterad till förväntningsteori, *expectancy theory* (Vroom, 2005). Förväntningar och ömsesidigt utbyte har teorin om psykologiska kontrakt gemensamt med teorier om sociala kontrakt, *social exchange theory* (Emerson 1976, Rousseau 1995; Lub med flera 2012) och *Leader Membership Exchange (LMX)* teorin, som specifikt beskriver utbytet och relationen mellan ledare och medarbetare på en arbetsplats (Suazo med flera 2008). I *Social Exchange Theory* (Emerson 1976) ses det sociala livet som ett utbyte, där individer väger potentiella fördelar och risker med en social relation. Man väljer att antingen bygga relationen om fördelarna överväger eller överge den om de förväntade riskerna är för stora. Socialt kapital byggs upp i social samverkan, stöd och solidaritet för att uppnå gemensamma fördelar. I LMX-teorin gör man skillnad på "in-group" och "out-group" i förhållande till närmaste förman (Graen och Uhl-Bien, 1995) medan Rousseau (1995) talar om "insiders" i organisationen som en kärntrupp av medarbetare och "outsiders" som består av tillfällig och reservarbetskraft. Innan diskussionen om det psykologiska kontraktet fördjupas, är det skäl att se lite på vad som menas med ett *kontrakt*.

Kontrakt

Ett kontrakt är ett löfte mellan parterna att göra, eller låta bli att göra något i framtiden (Rousseau 1995). Juridiskt kan kontrakt vara antingen muntliga eller skriftliga. Skillnaden mellan dem är, att både kontraktets existens och innehåll är mycket svårare att verifiera om kontraktet är muntligt. Ett kontrakt kan också vara tyst eller implicit. Till exempel då en tillfällig anställning förnyats upprepade gånger betraktas den enligt finländsk lag som en tillsvidare anställning (Finlex.fi, Arbetsavtalslagen § 3). Det här är ett exempel på en juridiskt bestämd implicit överenskommelse. Andra kan vara sådant man bara accepterar utan att någonsin säga det tydligt. Det kan på en arbetsplats gälla till synes triviala saker som avvikande praxis för lunchpauser eller kafferaster. Om organisationen har fasta arbetstider, men ändå accepterar långa luncher och kafferaster blir detta till en tyst överenskommelse som kan bli svår att häva. Man kan säga att det blir till en del av det psykologiska kontraktet, eftersom det är något som aldrig uttalats, men ändå är en förmån som medarbetarna förväntar sig att tillhör dem.

Formuleringar i kontrakt är viktiga, men då det gäller psykologiska kontrakt som alltså är individers uppfattningar om vilka förväntningar som föreligger, är *sammanhanget* och *vem* som yttrar saker viktigare. Den avsatte FBI chefen Comey vittnade inför ett kongressutskott 8.5.2017 om att han uppfattade det som en *order*, då USA:s president mellan fyra ögon spände blicken i honom och sa att han *hoppas* att Comey kan få en utredning att försvinna, (YLE TV1, 8.5.2017). Ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är det här naturligt, var och en gör sin egen tolkning – inom ett givet sammanhang – av de överenskommelser som görs, speciellt de oskrivna. Det här gäller självfallet även i högsta grad på en arbetsplats.

1600-talsfilosofen Thomas Hobbes beskriver i *Leviathan* (1992) sin syn på de grundläggande förutsättningarna för fredlig samexistens mellan människor som ett oskrivet *socialt kontrakt*. Hans syn på den mänskliga naturen var mörk och pessimistisk. Enligt honom var det naturliga tillståndet allas krig mot alla baserat på individernas egenintresse. Utan en implicit överenskommelse att inte skada varandra kunde enligt Hobbes inga samhällen byggas¹¹. Hobbes accepterade,

¹¹ Självklart fanns och finns andra konkurrerande sätt att beskriva den mänskliga naturen. Pico della Mirandola, Thomas av Aquino med många flera stod för en öppnare och också mera optimistisk beskrivning.

baserande sig på sin grundläggande syn på mänskan, en stark despot som upprätthöll det sociala kontraktet med svärdets makt. Från ett sådant perspektiv ses ett (samhälls)kontrakt, eller ett samhällsfördrag som det också kallades, närmast som ett *begränsande och medlande* verktyg. Ur en mera optimistisk synvinkel kunde man även se ett kontrakt som ett *bemyndigande, stärkande och möjliggörande* instrument genom att det bland annat skapar förutsägbarhet och trygghet. Även i dag kan *arbetsavtal* ses ur det ena eller andra perspektivet. De kan ses som ett skydd mot missbruk eller strider på arbetsmarknaden eller så kan de ses som löften om framtida beteenden och tillhandahållande av tjänster och förmåner. Med det senare perspektivet kan arbetsavtalet ses som en vinn-vinn modell. Då ligger arbetsavtalet som grund för en förtroendefull relation där parterna förväntar sig att få ut något positivt snarare än att bara försöka hämma destruktiva impulser. Frivilliga kontrakt gjorda med positiva förväntningar är kraftfulla. Rousseau (1995) hävdar att de *skapar* energi och resurser då individer litar på ömsesidigheten i sin relation. På den nordiska arbetsmarknaden har kollektivavtal länge varit viktiga instrument för att reglera arbetsvillkor, men också möjliggöra utveckling av arbetsförhållanden. Detta är något som också kan avspeglas i de psykologiska kontrakt som binds mellan parter i arbetslivet.

Kontrakt kan alltså på en miniminivå fylla funktionen att hålla tillbaka destruktiva krafter så att parter som inte litar på varandra ändå kan åstadkomma något de båda önskar uppnå. Å andra sidan utgör kontrakt uppgjorda mellan parter som litar på varandra en grund för en gemensam strävan efter ett *mervärde* i samarbetet eller relationen. Båda ytterligheterna och allt däremellan kan antas förekomma på arbetsmarknaden. Ett kontrakt kan alltså ha många former såsom implicit, explicit, skrivet, muntligt med mera. Allt detta ger en stor variation i hur mycket tolkningsutrymme kontraktet ger. Även då kontraktet är gjort i skriftlig form finns en stor variation i hur detaljerade de är.

2.1.1 Definitioner av psykologiska kontrakt

Meninger började på 1950-talet använda begreppet psykologiskt kontrakt inom psykologin för att beskriva relationen mellan terapeut och klient (Roehling 1997). Inom organisationsforskningen var Argyris (1960) den första att nämna begreppet. Hans artikel handlade om att skapa effektiva organisationer och

”väcka” apatiska medarbetare till engagemang. Lösningmodellerna som ställdes mot varandra var att vara en trevlig förman eller att sätta press på medarbetarna. I den diskussionen introducerade Argyris begreppet ”psychological contract” för att beskriva den outtalade överenskommelsen om vad som egentligen hörde till de båda parternas förpliktelser på en arbetsplats. I Argyris modell problematiseras inte parterna i kontraktet. Den handlar främst om dyaden mellan förman och medarbetare och ses ur ett arbetsgivarperspektiv. Man kan dock redan här se en förväntan på att det psykologiska kontraktet skulle leda till ett ökat engagemang.

Levinson med flera (1962, i Conway och Briner, 2005, s.11.) fortsatte forskningen kring psykologiska kontrakt och förde den i riktning mot medvetna och undermedvetna förväntningar som styr förhållandet. Schein (1965, i Conway och Briner, 2005, ss. 12-13.) i sin tur fördjupade begreppet genom att betona att det är frågan om ett dynamiskt, inte statiskt begrepp och genom att se på både arbetsgivarorganisationens och individens förväntningar. Kotter (1973, i Conway och Briner 2005, s 8-9.) definierar ett psykologiskt kontrakt som ett implicit utbyte mellan en individ och hans organisation, där det specificeras vad båda parterna väntar sig att ge respektive få av varandra i relationen. *Ömsesidighet* och *utbyte* är viktiga element i den här beskrivningen.

Herriot och Pemberton (1995) definierar det psykologiska kontraktet som den perception *bägge* parterna, organisationen och individen, har av förpliktelser involverade i relationen. De fokuserar alltså i en socialkonstruktivistisk anda på hur parterna *uppfattar* och *upplever* relationen. Grundtanken är att alla skapar sig en egen bild och uppfattning av kontraktet och förpliktelserna det medför. Väl medvetna om riskerna med att ”antropomorfera¹²” företaget som part i kontraktet, väljer de ändå den klassiska definitionen av ett bilateralt psykologiskt kontrakt där *båda* parternas föreställningar beaktas framom Rousseau och Parks (1993) unilaterala version som fokuserar på *medarbetarens uppfattningar*.

Rousseaus (1989) sätt att beskriva ett psykologiskt kontrakt är det som på senare år fått den största spridningen. Conway och Briner (2005) delar till och med upp forskningen på området till tiden före och efter Rousseaus artikel *Psychological and implied contracts in organizations* publicerad 1989. Ett viktigt drag i

¹² Att antropomorfera innebär att tillskriva icke-mänskliga entiteter mänskliga drag.

Rousseaus beskrivning av det psykologiska kontraktet är att hon ser kontraktet som *individuella* föreställningar, formade av organisationen, om de villkor som gäller för den byteshandel som sker mellan en individ och en organisation. Hon fokuserar alltså på individens föreställningar om kontraktet. Guest och Conway (2002) beskriver det psykologiska kontraktet som uppfattningarna hos *båda* parter, organisation och individ, om anställningskontraktet och de ömsesidiga löften och förpliktelser anställningsrelationen medför.

Tabell 1. Definitioner av det psykologiska kontraktet.

| Författare | Definition eller beskrivning |
|--|---|
| Argyris (1960) | Den outtalade överenskommelsen om vad som egentligen ingår i båda parternas förpliktelser på en arbetsplats. |
| Levinson med flera (1962) i Conway och Briner (2005) | Medvetna och undermedvetna förväntningar som styr förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare, ett oskrivet mentalt kontrakt. |
| Schein (1965) i Conway och Briner (2005) | Både arbetsgivarens och arbetstagarens dynamiska förväntningar som styr relationen. |
| Kotter (1973) | Ett implicit utbyte mellan en individ och hans organisation, där det specificeras vad båda parterna väntar sig att ge respektive få av varandra i relationen. |
| Herriot och Pemberton (1995) | Den perception som bägge parterna, organisationen och individen, har av förpliktelser involverade i relationen |
| Rousseau (1989) | Individuella föreställningar, formade av organisationen, om de villkor som gäller utbytet mellan individ och organisation. |
| Guest och Conway (2002) | Både organisationens och individens uppfattningar om anställningskontraktet och de ömsesidiga löften och förpliktelser anställningsrelationen medför. |

2.1.2 Centrala begrepp kring psykologiska kontrakt

Ord är viktiga, men det kan vara förhastat att tänka att man delar samma förståelse för begrepp som används. Att två personer använder samma ord är ingen garanti för att de menar samma sak eller uppfattar dem på samma sätt. Det visar undersökningsdelen av den här avhandlingen också tydligt. Språkfilosofin, som är ett eget forskningsområde inom filosofin, visar på att det finns en svårighet här (se till exempel Wittgenstein 2014 och Austin 1976). Från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv, vilket står nära det realistiska paradigmet för den här studien, tänker man sig att förståelsen formas tillsammans i en interaktion och ett utbyte av tankar. Därför kan det vara meningsfullt att här kort introducera de centrala begrepp som används inom teorin om psykologiska kontrakt. En del av dem har redan använts i texten ovan.

Ett *kontrakt* är redan diskuterat här ovan. Ett kontrakt är ett löfte mellan parterna att göra, eller låta bli att göra något i framtiden (Rousseau 1995).

Reciprocitetsprincipen innebär att människor har en tendens att återgälda tjänster och beteenden såsom vänlighet men också dess motsats. Motivationen till reciprocitet eller växelverkan kommer ur föreställningar om den andras föreställningar (Dufwenberg och Kirschsteiger 2004). Reciprocitet kan snabbt få flera nivåer och bli komplicerad. I föreliggande studie använder jag helt enkelt begreppet reciprocitet om kontraktsparternas föreställningar och förväntningar om vad de borde erbjuda och vad som borde erbjudas i gengäld.

Löften är liksom ömsesidighet ett alldagligt begrepp som till synes inte behöver någon längre förklaring. I sammanhanget psykologiska kontrakt är det ändå inte helt rättfram vad som kan uppfattas som ett löfte. Är till exempel en marknadsföringsslogan ett löfte? Kan ”Driven by drives”¹³ tolkas som ett löfte från företaget, att det är en arbetsmiljö där den tekniska ambitionsnivån är hög och medarbetare med en passion för teknik, högt tekniskt kunnande och utbildning uppskattas? En vanlig grund till att man uppfattar att motparten bryter det psykologiska kontraktet är att kontraktsparten felaktigt ser sina egna förväntningar som löften från den andra partens sida. Gällande löften gör Rousseau en skillnad mellan *garantier* och kommunikation om *framtida avsikter*.

¹³ Vacon Ab:s slogan vid tidpunkten för intervjuerna.

Ett löfte i bemärkelsen garanti är ett uttalande om faktiska förhållanden till exempel ”trippmätaren på den här bilen är inte manipulerad”. Garantier är inte lika lätta att missförstå som uttalanden om framtida avsikter. För att ett löfte ska bli ett kontrakt förutsätter det att någon tror på, accepterar och förlitar sig på löftet. (Rousseau 2005, 16-18).

Förväntningar skapas av löften men också av många andra saker. Löften skapar också *förpliktelser*. Löften och de förpliktelser som de ger upphov till är huvudingredienserna i det psykologiska kontrakt som uppstår för en nykomling i en organisation. (Tomprou och Nicolaou 2011). Det är också viktigt att minnas skillnaden mellan förväntan och önskan. En medarbetare kan ha en viss förväntan på arbetsgivaren, men den behöver inte vara samstämmig med hens önskan, vilket Low med flera (2016) påpekade. Man kan till exempel förvänta sig mera arbete än man önskar.

Ömsesidighet och acceptans är grundläggande förutsättningar för ett kontrakt eller en överenskommelse. Ömsesidighet innebär att ett kontrakt ska ge båda parterna både skyldigheter och rätten att förvänta sig något från den andra. Acceptans innebär att bägge parter accepterar kontraktet som sådant, hur det än har uppstått. (Rousseau 1995)

2.1.3 Litteratur om psykologiska kontrakt

Nedan följer en tematiskt uppbyggd litteraturtabell gällande psykologiska kontrakt. Självfallet utgör varken teman eller källor någon uttömmande lista över befintlig forskning kring ämnet, men tabellen visar några av de centrala källorna för den här studien. Tabellen innehåller inte *alla* de källor jag använt mej av, den funktionen fylls av litteraturförteckningen. Teman är valda dels utgående från vad som är mest utforskat (brutna psykologiska kontrakt) och vad som känns mest relevant för den här studien (innehållet i psykologiska kontrakt, kontraktsparterna, generation Ys psykologiska kontrakt, nya psykologiska kontrakt).

Tabell 2. Centrala källor för diskussionen om psykologiska kontrakt.

| | |
|--|-----------------------------------|
| | = kvantitativ eller blandad metod |
| | = kvalitativ metod |
| | = litteraturstudie |

Innehållet i och hanterandet av psykologiska kontrakt

| Författare | Metod eller typ av text | Centrala slutsatser |
|--|--|--|
| Guest, D., E. och Conway, N. (2002) | Kvantitativ, fokus på organisationens perspektiv | Det finns mycket som organisationer kan göra för att aktivt hantera psykologiska kontrakt. En aktiv top-down kommunikation både vid rekrytering, inskolning och senare under anställningen ger starkare psykologiskt kontrakt med mer positiva utfall i arbetsprestation och engagemang. |
| Conway N., Briner, R.B. (2005) | Utvärdering av befintlig forskning | Definition av begreppet psykologiskt kontrakt, en kritisk utvärdering av teori och forskning. |
| Freese, C. och Schalk R. (2008) | Logisk-teoretisk, normativ rekommendation | Mätandet av psykologiska kontrakt ska ske på basen av bestämda kriterier. Helst ska den unilaterala synen (fokus på individuella uppfattningar) på kontraktet användas. |
| McDermott, A., M., Conway, E., Rousseau D., M., Flood, P., C. (2013) | Litteraturstudie gjord av några av de främsta forskarna inom forskningen om psykologiska kontrakt. | Linjecheferna är underutnyttjade i arbetet med att kommunicera företagets strategiska mål. Det är i daglig kontakt med linjecheferna som strategiska mål kan kommuniceras och ett starkt psykologiskt kontrakt byggs upp. De har alltså en viktig roll i byggandet och upprätthållandet av ett starkt psykologiskt kontrakt. |

| | | |
|------------------------|---|---|
| Rousseau, D. M. (1995) | Textbok i ämnet med författarens forskning som bas. | Rousseaus definition och analys av det psykologiska kontraktet i sina artiklar och den här boken blev en vändpunkt i forskningsområdet. Betoning på de individuella föreställningarna om ömsesidiga förpliktelser. |
|------------------------|---|---|

Om kontraktsparterna och knytandet av kontrakt

| Författare | Metod eller typ av text | Centrala slutsatser |
|--|-----------------------------------|---|
| Dabos, G., och Rousseau, D. M. (2004). | Kvantitativ | Närmaste förmannen är en viktig part i det psykologiska kontraktet. En gemensam uppfattning om ömsesidiga förpliktelser är grunden för ett positivt psykologiskt kontrakt. Detta i sin tur stärker både prestation och karriärsutveckling för medarbetarna. |
| Tomprou och Nikolaou (2011) | Modellbyggande litteraturöversikt | En modell för hur psykologiska kontrakt skapas. Betoning på mentala modeller från tiden innan anställningsförhållandet, nära medarbetares kommentarer de första dagarna och den nyanställdes känslor. |

Om brutna (breach) psykologiska kontrakt och följder av dessa

| Författare | Metod eller typ av text | Centrala slutsatser |
|---|--|--|
| Coyle-Shapiro, J., och Kessler, I. (2000) | Kvantitativ, survey i offentliga sektorn | Psykologiska kontrakts ömsesidighet i fokus. De flesta arbetstagare har upplevt ett kontraktsbrott då arbetsgivaren inte förmått uppfylla löften och förväntningar. |
| Suazo, M., M., Turnley, W., H., Mai-Dalton, R., R. (2008) | Kvantitativ | Ett brutet psykologiskt kontrakt ökar avsikterna att säga upp sig, minskar hjälpsamhet |
| Bal, P. M., Chiaburu D. S., Jansen, P. G. W. (2010) | Kvantitativ | Effekterna av ett brutet psykologiskt kontrakt modereras av förtroende och upplevt stöd från organisationen |

| | | |
|--|------------------------------|---|
| Suazo, M., M., Turnley, W., H., Mai- Dalton, R., R. (2010) | Kvantitativ | Individer upplever sina psykologiska kontrakt och brott mot dessa på olika sätt. Upplevt stöd från organisationen mildrar reaktionerna på ett brott mot det psykologiska kontraktet. |
| Parzefall, M-R., Coyle-Shapiro, J., A- M. (2011) | Kvalitativ, 15 intervjuer | Stora variationer i hur ett kontraktsbrott upplevs, betoning på processen. Känslor involveras. |

Om generation Y eller millenials och deras psykologiska kontrakt

| Författare | Metod eller typ av text | Centrala slutsatser |
|---|---|---|
| De Hauw, S. Och De Vos, A. (2010) | Enkät utförd med två matchade sampler med tre års mellanrum, ca 800 personer i vardera | I en lågkonjunktur sänker millenials sina förväntningar gällande work-life balance och arbetsatmosfär medan förväntningarna gällande karriärutveckling, arbetsinnehåll och belöningar bibehålls. |
| Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P.M., Blomme, R. och Schalk, R. (2012) | Kvantitativ i hotellbranschen | Variation i uppgifterna, utmaningar och utvecklingsmöjligheter är viktigare för generation Y än för äldre medarbetare. Signifikant lägre engagemang och högre avsikter att byta jobb i Generation Y. |
| Festing, M, Schäfer, L. (2014) | Litteraturstudie med teorin om social exchange som utgångsläge | Aktiv Talent Management leder till relationella psykologiska kontrakt medan reaktiv Talent Management leder till transaktionella psykologiska kontrakt. Aktiv Talent Management verkar positivt på uppfyllandet av psykologiska kontrakt och leder till högre arbetstillfredsställelse och engagemang . |
| Lub, X. D., Bal, P.M., Blomme, R. och Schalk, R. (2016) | Kvantitativ, fyra sampler från olika branscher inom servicesektorn. | Uppfyllandet av förväntningarna gällande arbetsinnehållet och karriärutveckling hade en starkare positiv inverkan på generation Y än på tidigare generationer. För arbetsatmosfär och belöningar var inverkan större för andra generationer. |

| | | |
|--|---------------------|---|
| Low, C., H., Bordia, P., Bordia, S. (2016) | Kvalitativ i Asien. | Sammanför två diskussioner, karriärskeden och psykologiska kontrakt . I början av arbetskarriären är det god handledning och intressanta uppgifter som är viktiga. Senare blir autonomi, information, inflytande och flexibilitet viktigare. |
|--|---------------------|---|

Om nya psykologiska kontrakt

| Författare | Metod eller typ av text | Centrala slutsatser |
|-------------------------------|---|--|
| Blicke, G., Witzki, A. (2008) | Litteraturstudie om nya psykologiska kontrakt, protean career, boundaryless career med flera. | Nya psykologiska kontrakt tenderar att vara knutna till den egna karriären i stället för till arbetsgivaren. Det här gäller på en mera osäker och föränderlig arbetsmarknad där anställningsbarhet och livslångt lärande har blivit allt viktigare. |
| Saari, T. (2014) | Temaintervjuer och enkät. | Det psykologiska kontraktet förändras. Anställningsbarhet blir allt viktigare . Kunskapsarbetare kan vara lojala även om arbetsgivaren inte är det. De anpassar sina förväntningar så att de ska kunna upprätthålla en lång arbetsrelation om de upplever att organisationen erbjuder utvecklingsmöjligheter. |
| Welander, J. (2017) | Tre kvantitativa och en kvalitativ studie. | Organisationers resurser bör matchas mot de anställdas psykosociala behov om man vill minska på personalomsättningen. Behov som professionell autonomi, rimlig arbetsbörda och tydliga förväntningar sågs viktiga. |

Listan ovan kan ses som indikativ gällande fördelningen mellan kvantitativ och kvalitativ metod inom forskningen gällande psykologiska kontrakt. Forskningen har till övervägande del varit kvantitativ (Seeck och Parzefall 2008). Nedan följer en genomgång av forskningsdiskussionerna i ämnet.

Det psykologiska kontraktets innehåll

Innehållet i ett traditionellt psykologiskt kontrakt beskrivs som att arbetsgivaren erbjuder en trygg anställning ända till pension och i utbyte får lojalitet och engagemang från medarbetarna (Sennett 2002). Innehållet i ett psykologiskt kontrakt är det som individen uppfattar som löften givna av organisationen eller aktörer som representerar densamma. Det kan vara implicita löften i slogans i marknadsförings- och annat material producerat av företaget som till exempel ett stort skogsindustribolag uttrycker sig ”*Our ambition is to generate sustainable value and growth in a responsible way.*” (upm.com), eller så kan det vara explicita löften i form av arbetsavtal. Lättast kan man identifiera innehållet i ett psykologiskt kontrakt då det bryts. Det är antagligen skälet till att så stor del av forskningen kring psykologiska kontrakt handlar om just brutna kontrakt. Det psykologiska kontraktet täcker numera inte bara en trygg livslång anställning utan en bred skala av aspekter på arbetsrelationen. I ten Brinks (2004) validerade frågeformulär för det psykologiska kontraktet ges en överblick över de enligt honom åtta viktigaste aspekterna, som är följande:

1. Stimulerande jobb (personlig utveckling, skolningsmöjligheter och utmanande uppgifter).
2. Trygghet i arbetet.
3. Mobilitet inom organisationen.
4. Balans mellan arbete och fritid. (Work-life balance).
5. Arbetsatmosfären (gäller både relationerna inom ett arbetslag och i organisationen som helhet).
6. Autonomi.
7. Lön.
8. Arbetsbeskrivning.

Trots att Freese och Schalk (2008) på goda grunder kritiserar ten Brinks frågeformulär, ser jag dessa teman som väl användbara för den här avhandlingens ändamål. Kritiken Freese och Schalk kommer med gäller närmast för kvantitativa studier där syftet är att verkligen *mäta* specifika komponenter i psykologiska kontrakt. Här fungerar de närmast som diskussionsteman i syftet att *förstå* de unga experternas psykologiska kontrakt. Även om en punktlista inte nödvändigtvis täcker in vad ett psykologiskt kontrakt är, kan man utgå ifrån att huvudpunkterna i frågeformuläret ovan ändå täcker in en stor del av substansen i de flesta

psykologiska kontrakt. Att använda dessa teman i en survey ger viss information. Att, som jag har gjort, utgå från dem i en kvalitativ intervju, kan ge ett mervärde, eller rättare sagt, ett annat värde.

Det psykologiska kontraktets typ och styrka

Rousseau skiljer på fyra typer av kontrakt. De är det *transaktionella* kontraktet (transactional), *övergångskontraktet* (transitional), det *relationella* kontraktet (relational) och slutligen det *balanserade* kontraktet (balanced). Beskrivningen och indelningen görs med hjälp av två dikotomier; *kortsiktigt* eller *långsiktigt* samt *specificerat* eller *ospecificerat*. Det transaktionella kontraktet beskrivs som kortsiktigt och specificerat. Övergångskontraktet beskrivs som kortsiktigt och ospecificerat medan det relationella kontraktet är långsiktigt och specificerat. Det balanserade kontraktet är långsiktigt och ospecificerat (Rousseau 1995, s. 98).

Enligt Rousseau är det typiskt för psykologiska kontrakt att de görs *frivilligt*, att de är *ofullständiga* och de *skapar mentala modeller* som är svåra att ändra då de en gång bildats. Rousseau (1995, s.105) visar hur de psykologiska kontrakten kan variera i styrka och engagemang. För centrala nyckelpersoner med ett långsiktigt engagemang försöker arbetsgivaren i allmänhet stärka kontraktet. För andra grupper, såsom de korttidsanställda, lösare knutna medarbetarna accepteras ett svagare psykologiskt kontrakt. Åtminstone förväntas deras tidsmässiga engagemang i företaget inte vara starkt eller långt. I den här studien är engagemanget en intressant dimension i det psykologiska kontraktet. Det har ifrågasatts i beskrivningar av generation Y om de unga som kommer in i arbetslivet är mindre engagerade till sitt arbete och sin arbetsgivare än de äldre generationerna. Det här är inte en longitudinell eller jämförande studie, men frågan är intressant; ”*Different or alike*” som Lub med flera (2012) använder som rubrik för sin artikel. Engagemang är inte en ”ja” eller ”nej” fråga. Det är inte ens primärt bara en fråga om gradering, mycket eller lite. Det är, förutom en fråga om stark eller svag, också en fråga om *vad* man engagerar sig i. Det har föreslagits att en växande skara av unga medarbetare snarare gör sitt psykologiska kontrakt med sig själva än med sin arbetsgivare. Det här är de som söker en så kallad ”prothean career” (Sargent med flera 2007; Granrose och Baccili 2006, Blicke och Witzki 2008). Det verkar alltså som om ”kontraktet” som kallas ett psykologiskt kontrakt inte alltid ens behöver en annan kontraktspart.

Hanterandet av psykologiska kontrakt

Underrubriken för lätt tankarna till arbetsgivarpartens aktiviteter och det är helt riktigt. Mycket av det som skrivits handlar om vad och när arbetsgivarorganisationen kan och borde göra något, eller låta bli att göra något annat för att stärka det psykologiska kontraktet. Guest och Conway (2002) fokuserade på *kommunikationen* från företaget till medarbetare. De särskiljer mellan tre olika kommunikationstillfällen; vid rekrytering, fortgående dialog och ledningens kommunikation. En tydlig och målmedveten kommunikation kan stärka det psykologiska kontraktet och minska riskerna för besvikelser på grund av felaktiga förväntningar. Här visade det sig att den dagliga kommunikationen tillsammans med kommunikationen vid rekrytering hade betydligt större vikt än företagsledningens kommunikation. Linjecheferna står i en nyckelroll här (Mc Dermott med flera 2013). Det är de som är i ständig kontakt med medarbetare, eller åtminstone borde vara det. Guest och Conway (2002) konstaterar att företagsledningens kommunikation, trots att den upplevs som tydlig inte alltid når sitt syfte. Det här beror enligt dem på vilken företagskultur som är rådande. För att företagsledningens kommunikation ska tas väl emot, krävs en positiv och mottaglig företagskultur. Den *dagliga kommunikationen* mellan förman och medarbetare är däremot mindre känslig för kultur och därför också ett effektivare redskap för att bygga och stärka psykologiska kontrakt (Guest och Conway 2002). I olika sammanhang har det visat sig att den här möjligheten ofta är underutnyttjad (se till exempel McDermott med flera 2013 och Mäki 2017). Individer knyter också lättare an till människor i deras närhet, såsom till exempel förmännen, än till mera avlägsna personer såsom företagsledningen (Barry 2005). Allt detta innebär att företag och organisationer som vill lyckas med att knyta experter till organisationen, också behöver satsa på att utveckla linjeförmännens förståelse för psykologiska kontrakt.

Att på ett strukturerat sätt hantera psykologiska kontrakt är inte alldeles lätt. I organisationer vill man också kunna *mäta* sådant man ska hantera. Psykologiska kontrakt innefattar sådant som är svårt att identifiera och mäta, såsom personliga föreställningar, känslor och uppfattningar. Freese och Schalk (2008) är kritiska till de mätinstrument som använts i kvantitativ forskning om psykologiska kontrakt och föreslår *kriterier* för hur man ska kunna mäta psykologiska kontrakt. De förespråkar en *individbaserad* syn, alltså i linje med Rousseau, på psykologiska

kontrakt och ger sex kriterier för hur man bäst ska mäta dessa kontrakt (Freese och Schalk 2008, ss. 272-280). Kriterierna handlade om att ett frågeformulärs innehåll måste kunna motiveras (teoretiskt), båda parternas löften och förpliktelser ska beaktas, frågeformuläret måste anpassas för den grupp som studeras, man ska mäta flera komponenter och brutna kontrakt ska mätas skilt från uppfyllandet av kontrakt. De särskiljer också tre olika sätt att mäta psykologiska kontrakt. Man kan mäta *egenskaper* såsom långsiktigt eller kortsiktigt, *innehåll* där man letar efter specifika villkor eller *utvärderande* mätning där man söker information om hur väl förväntningarna uppfylls. Olika försök att mäta några av alla dessa aspekter förekommer i den litteratur som refereras här. Herriot och Pembertons (1995) och Guest och Conways (2002) *bilateral* syn är användbar för praktiker som jobbar med organisationsutveckling och vill mäta olikheterna i förmännens och medarbetarnas uppfattningar. Freese och Schalks (2008) huvudsakliga poäng verkar vara att en del av de frågebatterier som använts för att mäta psykologiska kontrakt egentligen mäter trivseln i arbetet (work satisfaction) för att de innehåller för lite om förpliktelser, förväntningar och uppfyllelsen av dessa. Via Freese och Schalks (2008) text framträder en bild av psykologiska kontrakt som något mycket mångfacetterat. De nämner – utan att specificera vilka de kan tänkas vara – att ett psykologiskt kontrakt kan bestå av uppemot hundra komponenter, ofta specifika för en organisation. En sådan detaljrikedom i kvantitativa mätningar leder enligt min uppfattning till en förlust av perspektiv och jämförbarhet och blir därför kontraproduktiv.

Parterna i ett psykologiskt kontrakt

Parterna i ett psykologiskt kontrakt inom arbetslivet är *medarbetaren* och *arbetsgivarorganisationen*. Jag börjar med att beskriva den tydligt identifierbara parten i kontraktet, nämligen medarbetaren, i det här fallet den unga ingenjören. Arbetets roll i deras liv anses vara en annan än för tidigare generationer. Man oroar sig på politikerhåll över att de tar mellanår i studierna och att studierna drar ut på tiden. Därför har nu studiestödssystemet i Finland förändrats för att uppmuntra eller pressa dem att snabbare bli klara och komma ut i arbetslivet (Folkpensionsanstalten, 2017). Dessa beskrivningarna motsägs av en longitudinell studie baserad på Statistikcentralens (i Finland) återkommande arbetslivsundersökningar som gjorts sedan 1984. Den mäter andelen av personer

under eller över 30-års ålder som anser att förvärvsarbete är en mycket viktig del av livet i sex undersökningar som sträcker sig från 1984 till 2013. Endast 1984 och 1990 fann man signifikanta skillnader mellan åldersgrupperna i dessa attityder (Pöyriä med flera 2017). Generation Ys attityder är alltså inte alls avvikande här, åtminstone inte i den riktning som Elinkeinoelämän Valtuuskuntas studie (Haavisto, 2010) indikerade. Pöyriä med fleras studie visar samtidigt att andelen som säger att fritiden är mycket viktigt stadigt ökar och där är andelen under 30-åringar hela tiden klart högre. Pöyriä med flera (2017) konstaterar också att värdering av arbete minskar med högre utbildningsnivå. Det bör noteras att båda ovan nämnda studier handlar om människor som redogör för sina attityder. Vad de sedan egentligen gör är därmed inte helt klarlagt. Vad gäller engagemang eller brist på sådant går också mediedebatten lite emot statistiken. Statistikcentralens uppgifter visar att benägenheten att byta jobb är störst bland medarbetare som varit 6 till 10 år i tjänst, alltså inte bland de unga i generation Y (Saari och Koivunen, 2017). Det betyder samtidigt, då vi analyserar de här intervjuade personerna att uppbrottet – om det ska komma – ligger runt hörnet. De flesta av dem har färre tjänsteår, men närmar sig den här kategorin. Många unga i generation Y jobbar på sin första arbetsplats. Det betyder, ur det psykologiska kontraktets perspektiv, att deras förväntningar på arbetsgivaren lätt flyter samman med deras förväntningar på arbetslivet som helhet.

Den andra parten i ett psykologiskt kontrakt är arbetsgivarorganisationen, men som diskussionen längre fram om nya psykologiska kontrakt visar, kan det ibland vara svårt att identifiera denna andra part i dessa. Det är *individer* och inte organisationer som har eller gör psykologiska kontrakt (Tomprou och Nicolaou 2011).

Jag ska här ändå göra en ansats att se vem den andra parten i ett psykologiskt kontrakt egentligen kan tänkas vara. För det första bör en kontraktspart alltid vara en som har makt och auktoritet att fullfölja de åtaganden som kontraktet innebär (Tomprou och Nicolaou 2011). Ovan nämndes att linjechefer har en central roll i knytandet och upprätthållandet av psykologiska kontrakt. Ett förslag kunde då vara att kontraktsparten från arbetsgivarens sida är närmaste förman. Hen kan ha eller sakna denna makt. Speciellt då alla de delar av det psykologiska kontraktet beaktas, som bygger upp medarbetarens uppfattningar. Det kan byggas upp på basen av broschyrer, företagets image, strategi- och ansvarsdokument med mera.

Då kan förmannens förmåga att uppfylla alla dessa förväntningar vara otillräcklig. Att beskriva den närmaste förmannen som den andra parten i det psykologiska kontraktet verkar alltså otillräckligt, även om de visat sig spela en central roll i både byggandet och upprätthållandet av det psykologiska kontraktet. Relationerna på en arbetsplats innebär alltid en dynamik. Kontraktsparterna, eller de som formar uppfattningarna om kontraktet, varierar från fall till fall och från tid till annan. I sådana fall där uppfattningarna om kontraktet i huvudsak formats av *en* representant för organisationen, till exempel närmaste förman, kan det bli problematiskt om denne lämnar organisationen.

Kontraktsparten beskrivs i litteraturen oftast ändå inte som en enda person i en organisation eller ett företag, utan snarare flera personer som representerar organisationen. Två antaganden ligger som grund för tanken på en relation mellan en individ och en organisation såsom den beskrivs i litteraturen om psykologiska kontrakt. För det första bygger det på att man antropomorferar organisationen, det vill säga tillskriver den mänskliga drag såsom vilja och handling. I den processen använder man sina iakttagelser av den närmaste kretsen, stammen¹⁴ vars attribut man sedan tillskriver organisationen (Ashforth och Rogers 2012). Det andra antagandet är att *alla* chefer, HR-personer och andra som agerar i organisationens namn och intresse ur den anställdes synvinkel utgör en entitet, som då utgör den andra kontraktsparten, organisationen (Coyle-Shapiro och Shore 2007). Nu finns väl inga organisationer där dess representanter agerar unisont, så från den enskilde medarbetarens synvinkel kan då frågan uppstå vem av dessa som egentligen representerar företaget. I vissa fall, till exempel i små organisationer är det ändå tydligt.

Rousseau (1995) delar in arbetsgivarsidans kontraktsparter i ett psykologiskt kontrakt i två huvudkategorier; *huvudmän* som gör kontraktet för egen del och *agenter* som gör kontraktet för en huvudmans räkning. I ett litet företag är kontraktsparten oftast den kombinerade ägaren och VD:n. I sådana fall kan de anställda relatera och utvärdera sina relationer till denna ena person. I större organisationer, liksom de företag som är kontexten för den här studien, med flera hierarkiska nivåer finns utrymme för flera tolkningar av vem som egentligen är part i det psykologiska kontraktet. Enligt Coyle-Shapiro och Shore (2007) gäller

¹⁴ Tribe på engelska.

tre förutsättningar för att ett socialt utbyte skall kunna uppstå. Det ska finnas en *relation*, en *ömsesidighet* och ett *utbyte*. Allt detta och speciellt det första i sin tur förutsätter någon eller några närvarande *personer* (Barrys 2005). Barry talade om etik i en komplex värld, men det verkar rimligt att anta att samma princip kan gälla här; människor relaterar till människor, speciellt då till människor som står dem nära – om de sen är huvudmän eller agenter. Avlägsna, ofta okända chefer, byggnader och företagsidentiteter är svårare att relatera till. Detta gäller speciellt för medarbetare som jobbar i nätverk och team med människor från flera organisationer.

På senare tid har man velat bredda teoribasen för relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Även om det psykologiska kontraktet har fungerat väl, behöver förståelsen nu breddas eftersom organisationerna och deras verksamhetsmiljöer förändras. De bygger i dag snarare på *nätverk* än på hierarkier och blir allt mera komplexa, ovissa och turbulenta (Alcover med flera¹⁵ 2016). Därför blir definitionen eller beskrivningen av arbetsgivarorganisationen och dess agenter en allt större utmaning. Man kan i den traditionella beskrivningen av psykologiska kontrakt särskilja framförallt tre representanter för organisationen. De är HR-personal som har ett starkt inflytande på psykologiska kontrakt i *initialskedet* av en anställning, de närmaste kollegorna och förmännen som påverkar de *relationella aspekterna* av kontraktet och har ett starkt inflytande vid introduktionen till arbetet och de förändringar som då kan ske i psykologiska kontrakt, samt de högre cheferna som är mera avlägsna och påverkar framförallt de *transaktionella aspekterna* av kontraktet (Alcover med flera 2016). I moderna organisationer, liksom en del av de här studerade organisationerna, där människor är anställda i ett företag, men arbetar mot en enda kund under lång tid, suddas dessa roller och gränser ut. Den juridiska förmannen kan ha väldigt lite med sina medarbetare att göra, medan kundens representanter i praktiken ger både uppdrag och feedback. Sammanfattningsvis kan ändå konstateras att närmaste förmännens stora betydelse både för forandet och upprätthållandet av det psykologiska kontraktet ofta poängteras i litteraturen.

¹⁵ Där bland W. H. Turnley som ägnat en stor del av sin akademiska karriär till att studera det psykologiska kontraktet.

Hur psykologiska kontrakt uppstår

Rousseau (1989 och 1995) diskuterar hur psykologiska kontrakt uppstår med stöd från studier inom olika områden såsom arbetspsykologi, sociologi, industriella relationer, ekonomi och klinisk psykologi. En av de viktigaste influenserna kom från den kliniska psykologins område. Därifrån hämtade Rousseau begrepp som *mentala modeller* och *kognitiva scheman* (Rousseau, 2005). De här kognitiva scheman begränsar sig inte till tiden för anställning i en organisation, utan byggs upp under en hel livstid. Det psykologiska kontraktet kan ses som en mental modell för arbetsgivarens förpliktelser mot medarbetarna. Mentala modeller kan beskrivas som "Våra konceptuella uppfattningar om hur saker fungerar, händelser äger rum och hur människor beter sig" (Söderberg, 2011). Samtidigt bygger Rousseau också sitt resonemang på en analys av avtalsjuridik och hur formella kontrakt är uppbyggda. Hon noterar att även dessa har ett starkt element av *förväntningar* och *tolkningar*. De är inte alls så entydiga eller klara som lekmän kunde önska eller tro. Kompensation kan bli utdömd till förmån för en part för skada som uppstått på grund av att denne har litat på den andra parten även om inget specifikt löfte i kontraktet har brutits (Rousseau 2005, s. 196). Rousseau hade ursprungligen planerat att ge sin bok som utgavs 1995 titeln "Löften i aktion". Psykologiska kontrakt skulle alltså till stor del uppstå genom löften.

En medarbetare gör sina slutsatser om sin arbetsgivare på basen av många olika *observationer*. Uppfattningarna om det psykologiska kontraktet går tillbaka ända till personens tidigare *erfarenheter* av arbetslivet och även den *information* om arbetsgivaren hen hade innan arbetsrelationen började (Hurst och Good, 2009). I forskningen kring "protean careers" har man funnit en tydlig koppling mellan å ena sidan unga vuxnas attityder till arbete, facklig aktivitet, arbetsliv och arbetsgivare och å andra sidan föräldrarnas motsvarande attityder. Föräldrarna fungerar ofta som rollmodeller och de unga tar lätt till sig deras attityder (Sargent, Domberger och Shelley, 2007). Alla implicita och explicita löften givna i anställningsprocessen kan bygga upp förväntningar som sedan blir byggstenar i det psykologiska kontraktet (Tomprou och Nikolaou, 2011). Det kan vara frågan om platsannonser, officiella uttalanden av företagsledningen eller PR-avdelningen eller marknadsförings- och försäljningsmaterial. Mera specifikt inkluderar det observationer och iakttagelser under och efter processen då en person har fått en anställning. Det handlar om skrivna arbetsavtal, arbetsbeskrivningar och

iakttagelser av hur saker egentligen går till i företaget. En viktig informationskälla här är medarbetarnas diskussioner kring kaffebord, lunchbord och i korridorerna (Rousseau 2005). Myterna och berättelserna om hjältedåd och prestationer är viktiga delar av dessa diskussioner. Det kan vara berättelsen om ingenjören som såg möjligheterna i gasdrivna motorer långt före andra aktörer och som lyckades övervinna de byråkratiska hindren för att få utveckla tekniken som då den var utvecklad visade sig ha en stor marknadspotential. I en sådan kultur är hjälten den envisa experten, visionären som vågar ta strid mot byråkratin för sin sak. Medarbetarna som introducerar nykomlingen fungerar både som informatörer och facilitatorer i hans process att skapa en begriplig bild av alltihopa och bygga upp sitt psykologiska kontrakt (Tomprou och Nikolaou, 2011). Seeck och Parzefall (2008) betonar att medarbetaren är en aktiv part i att utforma sitt psykologiska kontrakt.

Ett psykologiskt kontrakt görs i två steg. Det första steget är att *ta in* alla budskap från och om arbetsgivaren. Det andra steget är att försöka förstå och skapa en begriplig bild av all den här informationen, att *tolka* budskapen (Rousseau 2005). Då till exempel en ung ingenjör blir anställd på basen av en platsannons med rubriken "Become a Doer!"¹⁶ förväntar hen sig förmodligen att få jobba i en dynamisk organisation där modiga handlingar och initiativ uppskattas och belönas. Då hen dessutom hör berättelser om unga ivriga ingenjörer som gör snabb karriär i samma organisation, drar hen utan att någon uttryckligen säger så slutsatsen, att om jag jobbar hårt här kommer jag att göra en snabb karriär. Hen börjar förmodligen visa beteenden och egenskaper som hen har slutit sig till att förväntas i den givna miljön. Ett psykologiskt kontrakt har uppstått.

Om man accepterar att ett psykologiskt kontrakt bygger på individens observationer om den andra parten leder det till en del svårigheter. Enligt Rousseau (1995) är en av dem vår tendens att snabbt bedöma andra på basen av vad de gör och oss själva på basen av våra intentioner. Det här är helt naturligt. Vi använder oss av vad vi har tillgång till då vi ska försöka förstå något. Vi har bara tillgång till den andra partens agerande och ord medan vi har tillgång till våra egna avsikter, känslor och intentioner. Dessa ser vi i regel som goda. Problemen med

¹⁶ En av de studerade organisationernas slogan vid tidpunkten för intervjuerna.

det här snabba intuitiva tänkandet har genom forskning identifierats och beskrivits (Kahneman 2012).

Svårigheterna härrör sig från det snabba intuitiva tänkandet i kombination med den mänskliga tendensen att vara mera uppmärksam på negativ återkoppling än på positiv. Det här skapar en snedvriden relation som illustreras väl i den svenska singer-songwritern Lalehs text, ”*don't compare the best in you with the worst in them*”. De här mekanismerna kan alltför lätt ligga till grund för upplevelsen av ett brott mot det psykologiska kontraktet. Man har inte tillgång till den andra partens sinne. Detta gäller speciellt då den andra parten är antropomorferad av iakttagelser av ett antal aktörer som representerar arbetsgivaren. Då blir det nästan omöjligt att lista ut vad den andra parten har ”i sinnet”. Man är helt hänvisad till uttalanden och agerande, som även de kan vara motstridiga och då styr kanske närhetsprincipen. Man litar mest på den närmaste förmannens ord. Förtroende är en viktig ingrediens i alla kontrakt, speciellt de implicita, vilket det psykologiska kontraktet är. Förmannen spelar alltså en central roll i att bygga upp och upprätthålla det psykologiska kontraktet med sina medarbetare (Tomprou och Nicolaou, 2011; Suazo med flera, 2008; Hurst och Good, 2009). Det har också visat sig att en stark och förtroendefull relation till förmannen kan förmildra effekterna av ett upplevt brott mot det psykologiska kontraktet.

Brutna eller ouppfyllda psykologiska kontrakt

Forskningen kring psykologiska kontrakt har rätt mycket fokuserat på just brutna kontrakt och konsekvenserna av ett brutet eller icke-uppfyllt kontrakt. Dessa följder handlar om minskat engagemang och motivation, arbetsresultat, benägenhet att säga upp sig, arbetshälsa med mera.

Coyle-Shapiro och Kesslers (2000) studie indikerar att arbetsgivare *inte* speciellt ofta lyckas uppfylla det psykologiska kontraktet. 89 % i deras studie ansåg att de *transaktionella* komponenterna, såsom snabb befordran och lön enligt prestation, var brutet. 81 % ansåg att de *relationella* komponenterna, definierade som långsiktig anställningstrygghet, hjälp med personliga problem och karriärsutveckling, inte var uppfyllda. 78 % ansåg att skolning och utbildning var otillräcklig. Den här uppfattningen var rätt samstämmig mellan förmän och medarbetare. Som en följd av upplevda orättvisor och ouppfyllda psykologiska

kontrakt minskade medarbetarna sitt engagemang till organisationen. (Coyle-Shapiro och Kessler, 2000). De här slutsatserna stöds av Conway med fleras (2014) studie inom den brittiska offentliga sektorn. Brutna psykologiska kontrakt ledde även där till minskat engagemang och sämre arbetsresultat. Det intressanta här var ändå att de negativa effekterna var riktade mot den person eller instans man upplevde som skyldig till kontraktsbrottet. Engagemanget till kollegor och klienter bibehölls oförändrat. Här kan vi återknyta till diskussionen om parterna i det psykologiska kontraktet och se att arbetsgivarsidan är svårfångad. Man kan uppleva en stark bindning till företaget, men anse att den egna förmannen inte passar in eller fyller måttet, eller så kan det vara precis tvärtom att man har en stark anknytning till den egna förmannen, men inte till företaget.

I USA där arbetsmarknaden fungerar annorlunda än i de nordiska länderna har fokus i forskningen om psykologiska kontrakt ofta varit på brutna sådana och följderna av detta i form av arbetsprestationer, engagemang, viljan att byta arbetsplats mer mera. Man har också försökt finna faktorer som påverkar dessa följder i positiv eller negativ riktning. Bal med flera (2010) kunde i sin studie gällande sociala relationers betydelse då det psykologiska kontraktet bryts konstatera – tvärt emot sina antaganden – att en stark känsla av stöd från organisationen och en stark tillit till organisationen tydligt korrelerar med *starkare negativa effekter* av ett brutet psykologiskt kontrakt. Konsekvenserna eller skadan för organisationen som uppstår av att medarbetaren känner att det psykologiska kontraktet har brutits, är alltså större för en medarbetare ur den inre kretsen med en stark bindning till företaget, än för en medarbetare ur den yttre kretsen med en svagare bindning (Bal med flera 2010). Det här betyder i praktiken att företagsledningen förmodligen behöver kommunicera aktivt med den inre kretsen av ”insiders” för att ha en god kännedom om deras förväntningar. Här är *utvecklingssamtal* ett användbart redskap. Ruokolainen med flera (2016) rekommenderar att man använder regelbundna utvecklingssamtal för att stämma av balansen i ömsesidiga förväntningar. Undersökningen visade ett samband mellan rimliga förväntningar och arbetshälsa, något som naturligtvis ger både ekonomiska och sociala fördelar för alla parter (Ruokolainen med flera 2016).

Suazo och Turnley gjorde tillsammans med några andra forskare under 2000-talet flera analyser på basen av samma amerikanska insamlade material. Suazo med flera (2005 och 2008) studerade effekterna av ett brutet psykologiskt kontrakt i en

diversifierad grupp på 234 experter (professional employees). På basen av tidigare studier konstaterar de att brutna psykologiska kontrakt har visat sig ha en rad negativa effekter för attityder och beteenden hos medarbetare. Dessa är minskat förtroende, lägre arbetstillfredsställelse, sämre humör, svagare engagemang till organisationen, ökad personalomsättning och sämre prestationer både i sin arbetsroll och utanför denna (Suazo med flera 2005). Det samma konstaterar Parzefall och Coyle-Shapiro (2010). Suazo med fleras resultat visar att upplevelsen av ett brutet psykologiskt kontrakt korrelerar positivt med avsikter att byta jobb och negativt med professionellt engagemang och arbetsresultat. Det här är i linje med Bal med fleras (2010) resultat och understryker ännu en gång hur viktigt det är för arbetsgivaren att känna till, förstå och försöka hantera de unga medarbetarnas förväntningar. Coyle-Shapiro och Kessler (2000) visar att ett skäl till upplevelsen av brutna psykologiska kontrakt helt enkelt är arbetsgivarens ovetskap om medarbetarnas förväntningar. Man har inte klarat av att lyssna. Däremot har upplevt stöd från organisationen och närmaste förman modererar effekterna av ett brutet psykologiskt kontrakt (Suazo och Turnley 2010). I följande stycke ges ett exempel på hur det kan gå till.

Ett misslyckande att uppfylla ett psykologiskt kontrakt är ofta inte en enskild händelse utan en kedja av händelser. Både själva "kontraktsbrottet" i sig och framförallt medarbetarens sätt att skapa en förståelse för det är komplexa processer. Parzefall och Coyle-Shapiro (2010) hävdar att det inte föreligger ett så rakt och enkelt orsakssamband mellan ett brutet psykologiskt kontrakt och följderna av dessa som en stor del av forskningen kring psykologiska kontrakt låter förstå. Medarbetarna söker inte en förståelse *innan* de reagerar på det brutna kontraktet utan det är en sammanflätad process där de både reagerar och söker förståelse parallellt och samtidigt. De fann i sin studie inom ett finskt It-bolag heller inget entydigt reaktionsmönster bland de intervjuade. Deras mentala scheman och självbild kunde ibland leda till att de inte "gav igen med samma mått". Medarbetare har en viss tolerans för oönskat beteende, men om den överskrids kan det i stället eskalera reaktionerna så att man "får upp ögonen" även för andra missförhållanden och brutna löften. Arbetsgivare har en betydande roll i att stöda medarbetare i deras fortgående process för "sensemaking". Genom att till exempel efter nedskärningar i organisationen i en ekonomisk lågkonjunktur ge ärliga skäl för vad man gjort, kan arbetsgivarens representanter minska de effekter

man vet att annars skulle komma i form av reaktioner på det brutna psykologiska kontraktet. (Parzefall och Coyle-Shapiro 2010).

Generation Y och deras psykologiska kontrakt

Befintlig forskningen om psykologiska kontrakt fokuserar i huvudsak på följderna av olika grader av brott mot det psykologiska kontraktet, i mindre utsträckning även på följderna av ett uppfyllt kontrakt (McDermott med flera 2013). På senare tid har intresset riktats mot det man kallar Anticipatory Psychological Contract (APC) där man studerar vad de unga, oftast studerande, tror och tänker om framtida arbetsförhållande (De Vos med flera 2009, De Hauw och De Vos 2010, Eilam-Shamir och Yaakobi 2014). Tidigare nämndes att situationsfaktorer bör beaktas. En sådan är den ekonomiska situationen, konjunkturen.

De Hauw och De Vos (2010) studie indikerar att unga millenials förväntningarna på arbetstrivsel och balansen mellan arbete och fritid (work-life balance) sänks under en lågkonjunktur, men att förväntningarna på arbetets innehåll, skolning, karriärutveckling och ekonomiska incentiv förblir höga. Det här antas bero på att dessa förväntningar är något som utmärker den här generationen jämfört med tidigare generationer. De rekommenderar därför att arbetsgivare satsar sina begränsade resurser på att möta de höga förväntningarna på professionell utveckling och karriärutveckling hos unga medarbetare för att kunna behålla dem och få dem att engagera sig för organisationens mål. Studien bidrar också till förståelsen av den mångfald av inflytanden som inverkar på individers psykologiska kontrakt. Generationen man tillhör är en viktig faktor, men även individuella preferenser och egenskaper såsom optimism spelar en stor roll. (De Hauw och De Vos, 2010).

Enligt Lub med flera (2012) verkar stimulerande arbetsuppgifter och möjlighet till professionell utveckling vara viktigt för Generation Y oavsett konjunkturer. De sätter betydligt större vikt på detta och på möjligheten till intern mobilitet inom företaget än vad generation X gör. De är inte lika engagerade till organisationen som tidigare generationer som värderar anställningstrygghet, en balans mellan arbete och fritid och autonomi betydligt högre. Gällande lön, atmosfären på arbetsplatsen och arbetsbeskrivningar fann Lub med flera inga signifikanta skillnader mellan generationerna. (Lub med flera 2012).

Bland unga medarbetare spanar förmån ofta efter goda förmågor och potentiella framtida förmån. Festing och Schäfer (2014) använde det psykologiska kontraktet som perspektiv för att diskutera de utmaningar som generationsskillnader innebär för kompetensförsörjning ”Talent-management”¹⁷, alltså hanterandet av lovande medarbetare. Liksom i den här studien fokuserar de på redan anställda personer. Gällande psykologiska kontrakt följer de Rousseaus (1995) beskrivning av kontraktet som individuella förväntningar gällande den anställdes och organisationens förpliktelser gentemot varandra. Från aktuell litteratur gällande psykologiska kontrakt och generationsskillnader kommer de fram till några centrala slutsatser. De konstaterar att generation Y har rapporterats vara *mindre lojala* och *mer individualistiska* än tidigare generationer. De värdesätter arbetsgivare som bemöter dem som individer. Att uppskatta utvecklingsmöjligheter både vad gäller professionell substans och karriär tillika med en god balans mellan arbete och fritid sägs vara utmärkande för generation Y. Därför menar Festing och Schäfer att en *proaktiv* och individuellt utformad ”Talent management” är att rekommendera för organisationer som vill klara sig i konkurrensen. En reaktiv modell för Talent management leder enligt dem till transaktionella, alltså kortsiktiga och specificerade psykologiska kontrakt och lägre engagemang. En proaktiv modell däremot ger större sannolikhet för att det psykologiska kontraktet ska upplevas som uppfyllt (Festing och Schäfer, 2014).

Lub med flera (2016) undersökte om olika generationer reagerar olika på *uppfyllandet* av psykologiska kontrakt. Det här är alltså en av de relativt få studier som inte handlar om brutna psykologiska kontrakt. De undersökte effekterna av att man upplevde det psykologiska kontraktet som uppfyllt på två potentiella följder av detta, känslomässigt engagemang och avsikter att byta jobb. Generation Y visade ett tydligare stärkt känslomässigt engagemang då det psykologiska kontraktet uppfylldes. Inga signifikanta skillnader kunde ses gällande avsikter att byta jobb. Det här stämmer väl överens med övrig forskning som indikerar att generation Y är mera rörlig på arbetsmarknaden. Enligt den här studien rubbas alltså inte tendensen hos generation Y att byta jobb oftare av att man upplever det nuvarande psykologiska kontraktet som uppfyllt. Generation X och babyboomers reagerade enligt Lub med flera mera positivt på en god arbetsatmosfär än generation Y. I den här artikeln argumenterades rätt väl, med stöd i bland annat

¹⁷ Begreppet saknar en bra svensk översättning.

Rousseaus (1995) för varför skillnader mellan olika åldersgrupper verkligen kan tolkas som generationsskillnader och inte bara åldersskillnader. (Lub med flera, 2016). De påminner om att olika generationer karaktäriseras av signifikanta händelser i deras formativa ålder som format deras mentala scheman om världen de lever och arbetar i. Detta formar både deras föreställningar om arbetsgivarens skyldigheter och deras allmänna värderingar och yrkesmässiga värderingar (Lub med flera 2016, s. 655).

Forskningslitteraturen kring psykologiska kontrakt har fokuserat på konsekvenserna av förändrade eller brutna kontrakt, men det finns enligt Low med flera (2016) begränsat med teoretiska och empiriska insikter gällande hur arbetsgivare kan skapa kontrakt som matchar arbetstagarnas *preferenser* gällande sina insatser och arbetsgivarens sätt att uppmärksamma dessa. Man har studerat vad de anställda *ansett sig* ha lovat och jämfört med hur de *ansett sig* ha uppfyllt sina löften, men inte vad de hade *velat* lova och göra. Det samma gäller andra vägen, det har undersökts vilka förmåner och element i det psykologiska kontraktet som funnits tillgängliga, men inte så ofta stämts av mot vad de anställda *velat ha* (Low med flera 2016). Man har alltså missat det som Vroom (1964) i sin förväntningsteori kallar *valens*. *Valens* beskriver hur väl den belöning som erbjuds motsvarar vad arbetstagaren önskar sig. Genom en ökad förståelse för hur de unga experterna ser på sitt förhållande till arbetsgivaren och vad de önskar sig av det kan arbetsgivare bättre stöda sina medarbetares psykologiska kontrakt. Utan kännedom om vad som uppfattas som önskvärt kan satsningar på att stärka det psykologiska kontraktet bli missriktade. Low med flera (2016) söker skillnader i preferenser på basen av karriärsskeden och inte generation. Deras resultat visar, föga överraskande, att svars personer i tidiga karriärsskeden (exploration och establishment) vill ha vägledning, intressanta uppgifter och så småningom också ökat ansvar med möjligheter till befordran. De som kommit längre i karriären vill ha autonomi, information om företaget, flexibla arbetstider och förståelse för personliga problem. Allt detta verkar vara rätt väl i harmoni med studier gjorda ur generationsperspektiv (Lub med flera, 2012 och 2016, De Hauw och De Vos 2010).

Sammanfattningsvis kan konstateras att artiklarna som här använts ger en samstämmig bild gällande generation Ys uppskattning av utvecklingsmöjligheter och mobilitet inom organisationen. Dessa saker ses av de unga i studierna här ovan som viktiga. Däremot visar artiklarna lite motstridiga resultat gällande

arbetsuppgifternas och belöningars betydelse. Frågor om viljan att ta ansvar och vad ansvar betyder har inte getts stort utrymme i den litteratur som här refereras.

Nya psykologiska kontrakt

Blicke och Witzki (2008) ifrågasätter om den nya situationen i Tyskland efter omvälvningarna i slutet av 1990-talet med flera möjligheter, men samtidigt mindre trygghet på arbetsmarknaden medfört en *ny typ* av psykologiska kontrakt. Arbetsmarknaden har enligt dem förändrats på grund av globaliseringen, som även medför att organisationer fusioneras och växer. Även de nya tekniska förutsättningarna för datahantering och kommunikation förändrar arbetslivet genom att de bland annat gör det lättare att flytta funktioner och arbete, även experter, till länder med billigare arbetskraft. Behovet av expertis ökar samtidigt som tryggheten för experter minskar. Blicke och Witzkis (2008) studie, som liksom föreliggande studie fokuserar på situationen för anställda i expertroller, ger inget tydligt svar på frågan här ovan, men indikerar att det psykologiska kontraktet i allt större utsträckning saknar en motpart. Experter i arbetslivet förbinder sig främst till sitt eget livsprojekt och sin karriär i form av en gränslös karriär, där man gott kan tänka sig att byta arbetsgivare. Man söker utveckling inom sitt expertisområde utan att förvänta sig att kunna uppnå detta hos en och samma arbetsgivare. Det nya arbetslivet karaktäriseras av förändring, osäkerhet, tillfälliga anställningar med flexibla villkor, livslångt lärande och en strävan efter anställningsbarhet framom anställningstrygghet. Blicke och Witzki (2008) sammanfattar sin studie med tre saker en person behöver kunna eller veta på arbetsmarknaden. Det är att ”veta varför”, ”veta hur” och ”veta vem”. Man behöver förstå sammanhang i arbetet, i komplexa organisationer och på arbetsmarknaden, upprätthålla en hög kompetens och bygga personliga relationer inom sin bransch.

Saari (2014) indikerar för det första, liksom Blicke och Witzki (2008), att de psykologiska kontrakten *är* i förändring. De *traditionella* psykologiska kontrakten där förväntningen är att en god arbetsinsats belönas med en livslång anställning sägs inte längre gälla. I stället går kontrakten i riktning mot ett *balanserat* kontrakt där anställningsbarhetens betydelse ökar för de anställda. Det betyder i praktiken att utveckling och lärande värderas högt. Även lojalitet och ”rent spel” värderas högt. De unga experterna är villiga att anpassa sina förväntningar för att uppnå ett

långt anställningsförhållande såvida de ovan nämnda möjligheterna till professionell och personlig utveckling förverkligas. Experterna är villiga att engagera sig för organisationen även om den inte längre skulle ge dem anställningstrygghet förutsatt att den erbjuder utmaningar och intressanta uppgifter i ett fungerande arbetslag. Enligt Saari (2014) anpassar de unga sina förväntningar reaktivt på basen av givna omständigheter i arbetet med målet att uppnå ett långt arbetsförhållande. Två saker kan här noteras. För det första att Saaris undersökning tyder på att de unga experterna i Finland *vill* hålla kvar de traditionella psykologiska kontrakten med löften om lång anställning, eftersom de försöker anpassa sina förväntningar och sitt beteende för att uppnå detta. För det andra kan man se att *situationsfaktorerna* verkar ges rätt stor betydelse i Saaris tolkning. Det förblev lite oklart om den här anpassningen gäller bara för unga experter eller för alla generationer.

Welanders (2017) resultat från fyra studier inom det sociala området i Sverige visar på den andra sidan av slanten. Dåligt ledarskap leder till ökad benägenhet att säga upp sig. Resultatet var att man ofta upplevde att arbetsgivaren inte lyckades fullfölja sina löften och förpliktelser gällande (1) balansen mellan krav och resurser, (2) balansen mellan arbetsinsatser och belöning, (3) organisationens professionella etik och slutligen (4) ansvarsfull HR-praxis. Vidare betonades betydelsen av professionell autonomi för medarbetare och tydlighet i förväntningar från arbetsgivarens sida. Undersökningen visade att förväntningarna ofta var motstridiga (Welander 2017). Ledarskap behövs för att se till att det finns färre motstridiga krav, en rimlig arbetsbörda och större professionell autonomi. Ett öppet diskussionsklimat sades även vara viktigt.

2.1.4 Sammanfattning av avsnittet om psykologiska kontrakt

Rousseau (1995) gör en skillnad mellan hur man gör kontrakt och hur man uppfattar dem. Eftersom vår rationalitet är begränsad, saknar vi helt enkelt förmågan att identifiera alla aspekter av relationen för att göra ett heltäckande avtal eller kontrakt. Vi försöker inte ens göra detta (Simon 1995, Kahneman 2012). Det här innebär att alla kontrakt, både formella och informella till sin natur är *ofullständiga*. De är också ibland ensidiga. Allt detta innebär att vad parterna *tänker* om sina kontrakt faktiskt är avgörande här. Parterna, i den mån två parter

kan identifieras, kommer alltid att ha olika uppfattningar och känslor kring kontraktet. Varje kontrakts funktionalitet och hållbarhet beror på hur mycket av dessa känslor och uppfattningar som faktiskt är gemensamma. Därför har man på senare tid lyft fram *vikten av att arbetsgivare förstår sig på medarbetarnas psykologiska kontrakt*, för att på ett meningsfullt sätt kunna försöka hantera och påverka dessa (McDermott med flera, 2013). Forskningen om psykologiska kontrakt visar att det finns en koppling mellan det psykologiska kontraktets kvalitet och medarbetares motivation och engagemang (se till exempel Lee och Liu 2009). Därför ska följande två avsnitt ägnas åt dessa begrepp.

2.2 Motivation och arbetsmotivation

Innan jag går in på diskussionen om de valda motivationsteorierna, är det skäl att säga några ord om de teorier som valdes bort. Motivationsteorier som bygger på incitament vilar på behavioristiska antaganden om människan. De utgår ifrån att individer motiveras att göra saker med hjälp av *yttre* belöningar eller bestraffningar. Utan längre motiveringar, konstaterar jag att behavioristiska motivationsteorier såsom Skinners (1974) teori om operant betingning inte är tillämpbara här, givet den voluntaristiska människosynen som ligger till grund för den här avhandlingen. Jag utgår från att människan i en komplex arbetsmiljö inte kan drillas genom operant betingning utan behöver engageras på ett djupare eller mera självstyrt sätt. Den här studien syftar heller inte till att ge förmän en repertoar av trick med straff och belöning, för att få unga experter att knyta an till sin arbetsgivarorganisation. Därför behövs en annan teoretisk grund.

2.2.1 Definitioner av motivation

Motivation har getts olika beskrivningar. En generell beskrivning är att motivation är *studiet av varför människor tänker och agerar som de gör* (Berliner och Calfee, 1996). Under första halvan av 1900-talet och även efter det sökte man *universella* och *generaliserbara* förklaringar. Maslow (1943) presenterade sin berömda behovstrappa med vilken han förklarade både en behovshierarki och preliminärt också hur olika behov aktualiseras. Alderfers (1972) anpassning av Maslows behovstrappa till arbetsmotivation med tre ”nivåer”, existensbehov, behov av tillhörighet och växtbehov vann först mycket uppmärksamhet, men efter en kritisk

artikel 1976 av Wahba och Bridwell, som snarare stödde Maslows modell, svalnade det akademiska intresset för Alderfers modell betydligt (Kanfer och Chen 2016). Mänsklig motivation har visat sig vara ett mera komplext fenomen än att det kan beskrivas med en enkel trappa på fem steg. Senare har man mer eller mindre gett upp tanken på en ”grand theory” eftersom individer och grupper skiljer sig åt och man insett mer om hur motivation även är situationsbunden (Scheuer, 2000). Både psykologiska kontrakt och engagemang till organisationen har ett samband med individers motiv och drivkrafter, det som kallas motivation. Bland andra Meyer med flera (2004) och Battistelli med flera (2013) har visat på likheterna mellan begreppen motivation och engagemang. Det finns också en koppling mellan det psykologiska kontraktet och motivation att prestera (Lee och Liu, 2009). Distinktionen mellan motivation och arbetsmotivation är inte helt klar, knappast heller speciellt nödvändig för den här studien. Till exempel Self Determination Theory (SDT) har tillämpats både i arbetsliv, studier, idrott och andra sammanhang (Gagné och Deci, 2005). Få nya teorier har lanserats inom motivationsforskningen efter 1980-talet (Hedegaard Hein, 2012). Snarare har de befintliga teorierna fördjupats och nyanserats.

Även om motivation i sig kan ses som en inre egenskap hos individer, handlar den också om något externt. Vi är motiverade *till* eller *för* något. Det kan vara att engagera sig i en organisation, att stanna kvar där, eller att byta jobb. Motivation beskrivs ofta som de drivkrafter som får oss att agera *målinriktat*. Motivationen har alltså betydelse både för hur man knyter an och engagerar sig i ett företag och även för vilket psykologiskt kontrakt man är villig att ingå.

Arbetsmotivation är ett mångdimensionellt begrepp, men det finns etablerade variabler som används för att operationalisera det. Arbetstillfredsställelse (job satisfaction), engagemang till organisationen (organizational commitment) och engagemang till själva arbetet (job involvement) är tre sådana (Moynihan och Sanjay 2007). Kort kan arbetsmotivation definieras som *faktorer som ökar en medarbetares engagemang till organisationen*.

2.2.2 Litteratur om motivation

I det här avsnittet följer en genomgång av några motivationsteorier med relevans för föreliggande studie samt en kort bakgrundsbekrivning till dem.

Motivationsteorier kan generellt delas in i de som ser som fenomenet som något inom människan, något i företaget eller sammanhanget och slutligen något i samhället som driver individen (Hedegaard Hein, 2012). Det här vore en elegant grund för styckeindelning i det här avsnittet, om det inte var för att dessa flyter in i varandra och till exempel den mest centrala teorin här, Self Determination Theory (SDT) innefattar alla dessa i ett kontinuum (Deci och Ryan, 2000). Här väljer jag att gruppera rapporteringen av forskningen om motivation enligt en ungefärlig indelning mellan *allmänna motivationsteorier* och artiklar om *vad organisationer kan göra* för att stärka motivation, se nedanstående tabell. De allmänna motivationsteorierna bygger främst på humanistisk psykologi.

Tabell 3. Centrala källor för motivation.

Allmänna motivationsteorier

| Författare | Metod eller typ av text | Centrala slutsatser |
|--|--|---|
| Maslow, A., H. (1943) | Teoribyggande | Behovspyramiden som fått mycket stor spridning. |
| Deci, E., L., Connell, J., P., Ryan, R., M. (1989) | Longitudinell fältstudie för att testa SDT. | Self Determination Theory visade sig relevant i industriell miljö. Studien visade också att det <i>går</i> att lära förmän att ändra sin ledarstil så att de stöder självstyrning. |
| Ryan, R., M., Deci, E., L. (2000) | Beskrivning av teori och forskningen kring denna | Vidareutveckling av Self Determination Theory med en beskrivning av olika grader av inre och yttre motivation . Inre motivation är den viktigare av dessa. |
| Ryan, R., M., Deci, E., L. (2000b) | Beskrivning av teori och forskningen kring denna | Mycket samma som föregående, men med fokus på positiva utfall såsom inre motivation, självstyrning och arbetshälsa. |

| | | |
|---|--|--|
| Gagné, M., Deci, E., L. (2005) | "Conceptual paper", sammanfattning av tidigare forskning i ämnet. | Visar att Self-Determination Theory är relevant som en teori för arbetsmotivation. Då andra mest söker graden av motivation, visar SDT på att det även finns olika typer av motivation. |
| Howard, J., Gagné, M., Morin, A., J., S., Van den Broeck, A. (2016) | Individfokuserad kvantitativ studie i Kanada o Belgien, två stora sampel. | Identifierade fyra motivationsprofiler. Visade en tydlig positiv koppling mellan autonom styrning och arbetsresultat samt arbetshälsa. |
| Olafsen, A., H., Halvari, H., Forest, J., Deci, E., L. (2015) | Fältstudie, inte laboratorie-studie som mycket av motivations-forskningen varit. | Lönenivå och upplevd distributiv rättvisa var inte relaterad till inre motivation, medan rättvisa procedurer var viktiga. Ledningens stöd var den viktigaste faktorn för att stärka inre arbetsmotivation både direkt, indirekt och som moderator i modellen. |

Arbetsmotivationsteorier

| Författare | Metod eller typ av text | Centrala slutsatser |
|--|---|--|
| Hertzberg, F. (1966) | Psykologiska fältstudier i arbetsmiljö. | Gjorde empiriska studier vars resultat stödde och vidareutvecklade Maslow's behovstrappa. Hertzberg delade in behoven i hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Utvecklade tanken om "job enrichment" |
| Hackman, J., R., Oldham G., R., (1975, 1976) | Teoriutveckling och test av densamma. | Job Characteristic Theory som hävdar att man med rätt utformning av arbetsuppgifter kan stärka medarbetares motivation. Viktiga faktorer är känslan av meningsfullhet, känslan av ansvar och kunskap om arbetsresultat. |

| | | |
|---|---|--|
| Oldham, G., R., Hackman, J., R. (2010) | Kommentar om framtidens job design forskning | Teamarbete och förändringar i hur arbete organiseras och styrs gör att Job Characteristics Theory behöver uppdateras så, att man bättre beaktar de sociala aspekternas betydelse för medarbetares motivation. |
| Deci, E., L., Olafsen, A., H., Ryan, R., M. (2017) | Genomgång av forskning inom Self-Determination Theory (SDT) i arbetssammanhang. | SDT har visat att autonom motivation, men inte kontrollerad motivation, stärker både hög prestation och arbetshälsa. Det sker genom att man stävar efter att tillfredsställa tre grundläggande psykologiska behov, behovet av kompetens, autonomi och tillhörighet. |

Yttre drivkrafter

Yttre drivkrafter är något som intresserat arbetsmotivationsforskarna och speciellt praktiker, eftersom fokus där är på sådant arbetsgivare kan göra för att stärka motivationen. Ofta har arbetsmotivationsforskningen fokuserat på organisationsfaktorer eller situationsfaktorer såsom belöningar eller förmanskap. Individuella skillnader har ofta inte beaktats även om individer i betydande grad skiljer sig åt i hur de uppfattar sina jobb (Gagné och Deci, 2005).

Den mest accepterade beskrivningen av extern arbetsmotivation är att den bäst beskrivs med två komponenter. Den *materiella* komponenten handlar om belöningar och undvikande av att mista sitt jobb, medan den *sociala* komponenten handlar om att vinna andras godkännande och beröm, samt att undvika deras kritik och förkastande (Gagné och Deci, 2005). Dessa komponenters betydelse för olika individer varierar. Härnäst beskrivs motivationsteorier som visar på dynamiken mellan yttre och inre drivkrafter.

Behovsbaserade beskrivningar av motivation

Hull formulerade 1943 en av de första motivationsteorierna. Den gick ut på att människan drivs av behov, såsom hunger, törst, konkurrens, sexuella behov mm.

Om dessa behov inte blir tillfredsställda skapas en inre spänning hos individen. Organismer, både människor och djur, försöker minska den här spänningen genom att få sina behov tillfredsställda. Hull använde uttrycket *homeostasis*, ett tillstånd av balans i kroppen. Inom det behavioristiska paradigmet tänkte man att beteendet kunde kontrolleras med hjälp av betingning och förstärkning. Trogen den då rådande positivistiska tidsandan inom vetenskapen ville Hull att motivationspsykologin skulle vara rent objektiv. (McLelland, 1987).

Maslow (1943) byggde sin berömda behovspyramid på grunden lagd av Mayo och många andra psykologer såsom Adler, Fromm, Freud och Jung. Mayo betonade, som en motreaktion på Taylorismens "economic man", de sociala behovens betydelse för individens motivation i arbetslivet. Mayo introducerade "social man" i arbetslivsociologin och psykologin. Maslow, som fortsatte på samma spår, arbetade deduktivt utan att ge sina teorier en empirisk prövning. Han byggde sin pyramid utgående från en normativ syn på behovens hierarkiska struktur. Där placerade han fysiska behov längst ner och de sociala behoven högst upp. Hans teori har kritiserats för att vara svagt underbyggd med empiriska studier (Scheuer 2000). Den har även kritiserats för att vara för rigid. Till exempel Alderfers (1972) modell är mera dynamisk och bejakar att individer rör sig av och an mellan olika "nivåer" eller typer av motivation.

Maslow representerar humanistisk motivationspsykologi. Som namnet indikerar sorterar den under rubriken humanistisk psykologi vars främsta representanter under andra hälften av 1900-talet förutom Maslow är Rogers och May. Rötterna finns i Human Relations-teorierna från förra hälften av 1900-talet. Deci och Ryan (2000), som tillhör samma forskningstradition, konstaterar att motivation är att bli rörd (moved) att göra något. De hävdar att människor inte bara har *olika grad* av motivation utan att man även motiveras på *olika sätt*. De skiljer på *inre* (intrinsic) och *yttre* (extrinsic) motivation. Om man drar en parallell till moralfilosofi – som också berör handlingar och deras motiv – så kan inre motivation jämföras med Kants (1997) deontiska etik där handlingar kan anses vara goda om de är gjorda med goda avsikter, motiv. Yttre motivation kan i sin tur jämföras med det utilitaristiska tänkandet där en handling bedöms utgående från dess konsekvenser utan hänsyn till inre drivkrafter och motiv (Mill 2003). Intressant nog refererar de som försvarar Skinners syn på motivation med hänvisning till konsekvenserna av handlingar (O'Donohue och Ferguson 2001).

Konsekvenserna förväntas – för att kunna bedömas – vara synliga för betraktaren. Ofta är det naturligtvis inte så.

Inre motivation

Teorier om inre motivation har sina rötter i behovsbaserade motivationsteorier. Enligt Cetinkaya (2011) påverkas affektivt engagemang till arbetsgivarorganisationen starkt av *inre* motivation men nästan inte alls av yttre motivation. Resultatet är intressant och borde stämma till eftertanke i miljöer där ledarskapet använder mest yttre motivationsfaktorer, såsom belöningar av olika slag för att höja engagemanget. Cetinkayas studie pekar på att inre motivation är betydelsefullt i arbetslivet. Arbetsmotivation är relaterat till många andra fenomen, såsom arbetstillfredsställelse, personalomsättning, frånvaro, avsikter att lämna sin position, prestation och engagemang (Cetinkaya, 2011).

Inre motivation har också beskrivits med det närliggande begreppet självstyrning. Då man försöker höja medarbetares självstyrning, eller ”self-determination”, beror utfallet i hög grad på den relation medarbetaren har till sin förman. Man har identifierat tre viktiga förutsättningar för att lyckas med att höja graden av självstyrning. De är *stöd för autonomi, icke-kontrollerande positiv feedback* och en förståelse för och ett *erkännande av den andres perspektiv*. Man fann också evidens för att *det går att lära förmän att ändra sin ledarstil* i riktning mot att mera uppmuntra till självstyrning. Det här redan på en tid då ledarskapsparadigmet var betydligt mera auktoritärt än i dagens arbetsliv. (Deci med flera, 1989).

Konceptualiseringen av självstyrning och den inre motivationen var en reaktion på två motivationsteorier som var dominerande under mitten av 1900-talet. Den första var Hulls inlärningsteori eller drift-teorin. Den andra var Skinners ”operant theory”, som gick ut på att man kan manipulera beteende med straff och belöning (Skinner 1953). Deci och Ryan konstaterade att det inte bara finns skillnader i *graden* av motivation utan också *typen* av motivation. De fokuserade på psykologiska behov varav de nämner behovet av *kompetens, autonomi* och *samhörighet* som de mest centrala (Ryan och Deci 2000). Med andra ord tenderar individer att söka miljöer och erfarenheter som stärker dessa upplevelser. Flera

studier, både sådana som bygger på experimentell beteendeforskning (Deci 1971) och sådana som bygger på självvärdering (Ryan 1982), har visat på att individer har en stark inriktning mot inre motivation. Deci och Ryan (1985) påpekar dock att det krävs vissa förutsättningar för att den ska komma till uttryck. Arbetsmiljön och till exempel förmän kan facilitera eller underminera den inre motivationen. Här är värt att notera skillnaden i språkbruk jämfört med Skinner som talade om att orsaka (causation) och utsläcka (extinct). Skillnaden är mera betydelsefull än bara lingvistisk, den pekar på en klar skillnad i forskarnas människosyn.

Låt oss då se vilka faktorer som kan facilitera inre motivation. Kognitiv utvärderingsteori (Cognitive Evaluation Theory, CET) introducerad av Deci och Ryan (1985) föreslår att återkoppling, kommunikation och belöningar under utförandet av ett uppdrag kan höja den inre motivationen genom att ge *en känsla av kompetens*. Poängen här är att belöningen i sig inte är det som höjer motivationen utan den *bekräftelse* den ger för kompetensen. Enligt Ryan och Deci (2000) är känslan av kompetens ett grundläggande mänskligt behov. Känslan av kompetens leder ändå inte till en högre inre motivation om den inte åtföljs av en känsla av *autonomi*. Inre motivation stärks inte i strikt styrda miljöer. Gällande belöningar finns flera resultat (Deci 1971 och Deci med flera 2001) som har visat att yttre belöning kan underminera den inre motivationen genom att förflytta personens fokus från uppgiften till belöningen. Det samma verkar gälla även för hot, tidtabeller, direktiv och konkurrens eller tävling (Ryan och Deci 2001). Förklaringen är att alla dessa uppfattas som mekanismer för *beteendekontroll*.

Diskussionen om pengar som motivationsfaktor har pågått sedan introduktionen av Cognitive Evaluation Theory (Deci och Ryan, 1985) och den reviderade versionen av teorin, som fick benämningen Self Determination Theory (Deci och Ryan, 2002), som presenteras i nästa stycke. Teorin om "Economic agency" hävdar i behavioristisk anda att då man belönar önskat beteende med högre lön, får man mer av detta beteende. Teorin om inre motivation och självstyrning motsäger det här. Enligt den fungerar pengar som motivator bara om arbetet är tråkigt och ointressant, alltså saknar potential till att trigga inre motivation. Olafsen med flera (2015) gjorde en studie i banksektorn, som visar att lönen är viktigare då det upplevda stödet från organisationen är svagt. Organisationens, eller *förmännens stöd*, som tar sig uttryck bland annat i att medarbetare känner sig förstärkta av sina förmän, visade sig vara en mycket viktig faktor. Detta på grund av dess både

direkta effekter och indirekta modererande effekter av förmännens stöd på inre motivation. Arbetsklimatet har alltså större effekt på den inre motivationen än några av de andra mätta variablerna, lön, rättvisa procedurer och distributiv rättvisa (Olafsen med flera, 2005).

Deci och Ryans (1985) Cognitive Evaluation Theory (CET) hävdar att yttre kontroll minskar den egna motivationen medan en känsla av kompetens och självständighet är viktiga för att stärka en inre motivation. Positiv feedback som stärker dessa känslor stärker också den inre motivationen. Negativ feedback, som minskar känslan av kompetens och autonomi lämnar individen omotiverad. En meta-analys av 128 experiment visade att positiv feedback stärkte den inre motivationen medan materiella belöningar undergrävde densamma på ett betydande sätt. En begränsning var dock att oväntade belöningar och belöningar som inte var knutna till en specifik prestation *inte* undergrävde den inre motivationen. Det fanns en rad svårigheter i att tillämpa CET som en teori för arbetsmotivation. Bland annat därför utvecklades Self-Determination Theory (SDT) som en fortsättning på forskningen inom samma tradition och ämne. Bakom teorin ligger den allmänna behovsteorin om att människor har olika grundläggande behov som de behöver få uppfyllda. Här fokuserades dock inte styrkan i olika behov, såsom i många andra studier, utan *uppfyllelsen* av centrala mänskliga behov. Tre sådana centrala behov är behovet av autonomi, kompetens och tillhörighet.

Ryan och Deci (2000b) beskriver den yttre och inre motivationen som ett kontinuum där individer kan internalisera den yttre motivationen så, att den stärker deras känsla av autonomi och kompetens. Det är alltså inte frågan om en svartvit dikotomi med antingen inre eller yttre motivation, utan snarare en skala längs vilken individer kan röra sig i någondera riktningen. Längst ut på skalan mot yttre motivation finns *amotivation*, situationen där personen varken känner sig kompetent eller värderar uppgiften. Följande position är "*external regulation*", yttre styrning, som kunde beskrivas med att "jag gör det för att jag måste". Enligt Ryan och Deci är det här den enda formen av motivation som Skinner och andra behaviorister erkänner. Följande typ av yttre motivation är "*introjected regulation*", som kunde beskrivas med tanken "jag gör det så att jag inte får dåligt samvete". Personen har alltså i viss mån involverats med sin stolthet och undvikande av skuld. Den autonoma sidan av det här är att se till att bevara sin

självkänsla. Följande steg är *identifikation*, där personen accepterar den yttre styrningen som sin egen. Ett exempel kunde vara en ingenjör som gärna lär sig och följer reglerna för ett nytt programmeringsspråk för att hen tänker att det kan ge ökad kompetens och vara karriärsfrämjande. I den sista varianten av yttre motivation enligt Deci och Ryans modell, *integration*, den integrerade styrningen, har den yttre styrningen helt integrerats till individens person. Det här är fortfarande frågan om yttre motivation, men har många likheter med inre motivation. Även dessa senare former av yttre motivation innebär en stor portion av självstyrning och därmed potential till goda utfall. (Ryan och Deci, 2000b). Då återstår att se hur man når den andra ändan av skalan, inre motivation.

Låt oss återgå till antagandet att många uppgifter i arbetslivet i utgångsläget inte väcker en inre motivation hos medarbetare och se på vad den här förståelsen för yttre motivation kan tillföra. För det första finns det ingen given väg för att förflytta sig från yttre mot inre motivation. Utgångsläget kan vara vilket som helst i beskrivningen ovan, beroende på uppgiftens art, individens bakgrund och individens erfarenhet. För det andra har flera studier visat att en mera autonom form av yttre motivation korrelerar med större engagemang, mindre personalomsättning, bättre inläring och bättre psykologiskt välmående (Ryan och Deci 2000b). Genom internalisering blir motivationen mera autonom. Då infinner sig frågan om hur man kan stärka internaliseringen av motivation. Att beskriva det meningsfulla i ett tråkigt arbete, tillsammans med stöd för autonomi och tillhörighet stöder en internalisering och integrering av motivationen (Ryan och Deci 2000b). De nämner också "the significant other", en betydelsefull person som en nyckel. Om en person som individen uppskattar och vill komma i kontakt med har en viss uppgift eller ett visst beteende, ökar det sannolikheten för att internalisera det här beteendet. De kallar det här för en känsla av *tillhörighet*, "relatedness". Då en person känner sig respekterad, omhändertagen och uppskattad av sin förman eller lärare är det också sannolikt, att hen accepterar värderingar och regler som ges av förmannen (Ryan och Deci, 2000). Det här konstaterades redan vid de så kallade Hawthorne experimenten på 1920- och 1930-talen (Scheuer, 2000). Här kan också ses en koppling till den medicinske sociologen Aaron Antonovskys teori om salutogenes, en teori om hälsofrämjande faktorer i människors liv, som på senare tid även har börjat tillämpas i arbetslivet. Hans komponent meningsfullhet beskrivs just så här; att göra meningsfullt arbete

tillsammans med människor man respekterar (Antonovsky 1987, Hanson, 2010). Det är också en av beskrivningarna på vad generation Y önskar sig av arbetslivet (Kultalahti, 2014).

Det finns ytterligare en sak att notera om inre motivation. Den uppstår endast för uppgifter som individen finner genuint intressanta. Om vi för stunden glömmer möjligheten att utveckla ett intresse för saker man tidigare inte varit intresserad av, exkluderar det här en stor del av arbete som utförs på arbetsplatser. Få har förmånen att jobba med sådant de spontant varit intresserade av. Yttre motivation kan ändå stöda eller leda till inre motivation. Om arbetet i sig saknar en inspirerande kraft, blir det viktigt att se på vad organisationen och ledarskapet kan göra för att väcka och stärka den inre motivationen hos medarbetare. Det är frågor som engagerat forskare inom området arbetsmotivation.

Arbetsmotivation

En som intresserade sig för vad organisationer kan göra för att motivera sina medarbetare var F. Herzberg. Han delade, på basen av breda empiriska studier inom arbetslivet, in Maslows behov i två kategorier, hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna identifierade Hertzberg som behoven lägre ner i Maslows pyramid, medan motivationsfaktorerna var behoven mot toppen av Maslows pyramid. Till hygienfaktorer i arbetet räknades bland annat anställningstrygghet, arbetsförhållanden, lön och förmåner, allt sådant som man bara förväntar sig att ska vara på plats för att man inte ska demotiveras. Till motivationsfaktorer räknades engagerande arbetsuppgifter, stöd från ledningen, autonomi med mera, sådant som kan ge drivkraft. Herzberg betonade att hygienfaktorer och motivationsfaktorer inte endast var positiva och negativa uttryck för samma sak. För det första är de sistnämnda sådana som bygger upp en inre motivation, medan de förstnämnda handlar om yttre motivation. För det andra aktualiseras hygienfaktorer närmast som ett missnöje om det brister i dessa. Motivationsfaktorerna däremot visade sig ge starkare effekt på drivkraft och tillfredsställelse i arbetet. (Hertzberg, 1966). Med hjälp av Hertzbergs forskningsresultat kan man bättre rikta och förutse utfallen av olika åtgärder från företagets sida i syfte att höja medarbetares motivation.

Deci och Ryan (1985) lyfte också fram det som Hertzberg kallade motivationsfaktorer. De menade att det är viktigt i arbetslivet, förutom att se över hur man belönar medarbetare, att se till att arbetsuppgifter görs intressanta och meningsfulla. Hackman och Oldhams Job Characteristics Theory (JCT) handlar om just detta (Kanfer och Chen, 2016). Job Characteristics Theory, som utvecklades av Hackman och Oldham på 1970-talet, fokuserar på arbetsuppgifternas innehåll och deras betydelse för engagemang och motivation. Det huvudsakliga syftet var att förklara hur arbetsuppgifternas egenskaper påverkar attityder till arbetet och att identifiera under vilka omständigheter effekterna var starkast (Hackman och Oldham, 2005, s. 152). Med sin orientering mot praxis i arbetslivet ville de identifiera goda strategier för att omforma och berika arbetet för att åstadkomma högre välmående och produktivitet. För detta ändamål utformades Job Characteristics Theory.

Job Characteristics Theory bygger på kognitiv motivationsteori utvecklad av Argyris (1964), Lawler (1969) och Porter och Lawler (1968). Hackman och Oldham utgick från de tidigare rönen att den upplevda meningsfullheten och ansvaret tillsammans med en förståelse för resultaten av arbetet var viktiga för motivation. Med empiriska undersökningar ville de finna relationerna mellan dessa faktorer och arbetsresultat. Deras teori identifierar tre, eller egentligen fem kärnkaraktistika i arbetsuppgifterna. Dessa är (1) variation i kunnande, uppgiftens identitet och betydelse, (2) autonomi och (3) respons eller återkoppling. Kärnan i Job Characteristics Theory är de psykologiska tillstånd som är kopplingen mellan jobbkaraktistika och arbetsresultat. De psykologiska tillstånden är (1) upplevd meningsfullhet i arbetet, (2) upplevt ansvar för resultatet och (3) kunskap eller kännedom om resultatet. Enligt teorin resulterar närvaron av dessa tre psykologiska tillstånd i fördelaktiga resultat såsom (1) hög inre arbetsmotivation, (2) stor arbetstillfredsställelse samt låg frånvaro och personalomsättning och (3) hög kvalitet i arbetsutförandet.

Eftersom psykologiska tillstånd inte enkelt låter sig identifieras eller manipuleras, handlar Job Characteristics Theory i stället om vad som händer med arbetsresultatet om man ändrar på det som arbetsgivaren kan påverka, nämligen arbetsuppgifternas egenskaper. På basen av dessa utvecklades ett index kallat Motivation Potential Score MPS. Det kan räknas ut enligt följande formel:

MPS = (skill Variety + Task Identity + Task Significance)/3 x Autonomy x Feedback.

MPS = (variation i kunnande + uppgiftens karaktär + uppgiftens betydelse) /3 x autonomi x återkoppling. (Hackman och Oldham 2005)

Den visar att *autonomi* och *återkoppling* ges en betydligt högre vikt än de tre förstnämnda karaktäristika. För de första tre kom Hackman och Oldham fram till att avsaknaden av en kunde kompenseras av en stark närvaro av de andra. Däremot om individer ges mycket liten autonomi eller mycket lite återkoppling blir resultatet svagt. Andra faktorer kan inte kompensera dessa. Den här formeln har fått mycket kritik, men upphovsmännen hävdar att den är giltig även om den är en "psycometric disaster" alltså nästan omöjlig att använda som mätinstrument. (Hackman och Oldham 2005: 168). Andra, bland andra Grant och Parker, har också kritiserat teorin för att inte beakta faktorer i arbetslivet på det nya årtusendet, såsom självständiga arbetsrollers inverkan på sociala nätverk i en organisation (Kanfer och Chen, 2016). Det här medgav också Oldham och Hackman (2010). De konstaterade, att själva objektet för forskningen har ändrat. Arbetets innehåll och även organisation har ändrat radikalt sedan 1970-talet. Därför kan teorins tillämpning i praktisk organisation och ledning i dag innebära nya utmaningar.

För syftet med den här studien är den frågan ändå inte av central betydelse. Jag försöker identifiera unga experters drivkrafter och förväntningar i relationen till sina arbetsgivarorganisationer. Då är det mera intressant att se på de saker som olika teorier hävdar att bidrar till motivation, engagemang, lojalitet och därmed goda utfall såsom hög effektivitet, kreativitet, goda arbetsresultat och arbetshälsa. Det Job Characteristics Theory har att bidra med gällande människans preferenser och drivkrafter tror jag inte har förändrats lika mycket som den arbetsmiljö man jobbar i.

Sedan kan man också ifrågasätta kausaliteten mellan arbetskaraktäristika och arbetsresultat. Ytterligare en fråga som infinner sig är kulturens inverkan. Studierna är gjorda i en amerikansk kontext. Till exempel Casey med flera (2012) indikerar att kulturella skillnader har betydelse för de resultat som erhålles i undersökningar gjorda på basen av Job Characteristics Theory. Modellen har

tillämpats i många sammanhang, även i Finland. Ulla Kinnunen är den i Finland som forskat mest om Job Characteristics Theory. Hon är medförfattare i ett 60-tal artiklar på temat. Även andra har använt sig av modellen i finsk kontext (Rintala, 2005). Dessa har ofta handlat om kopplingen mellan arbetes utformning och arbetshälsa. Rintala fann att samma faktorer i kunskapsintensivt arbete kan ge stress eller välmående. Det räcker därför inte att utforma arbetet så, att stressande faktorer elimineras, utan att man bör beakta individuella skillnader i utformandet av arbetsuppgifter. Att den sociala aspekten av arbetet, såsom samverkan med andra inom och utom organisationen, socialt stöd och feedback bör ges mera uppmärksamhet i dag än på 1970-talet torde stå utom allt tvivel. Dessa finns med i de ovan nämnda teorierna och modellerna, men Oldham och Hackman (2010) menade att deras inverkan kan ha underskattats i tidigare forskning. Nyare forskning av Nahrgang och Morgeson indikerar att deras betydelse för individens motivation är större än all job design tillsammans (Oldham och Hackman, 2010).

Utän att ta ställning till tillämpbarheten av Job Characteristics Theory som sådan i dagens arbetsliv, ser jag några intressanta teman från andra teorier, som återkommer även här. De är *kompetens*, *autonomi* och *återkoppling*. Dessa tre finns i lite olika variationer i flera av de här beskrivna teorierna. Alla tre komponenter kunde identifieras i Deci och Ryans motivationsteori och alla tre har en betydelse för stärkandet av det psykologiska kontraktet (Lub med flera 2012 och 2016, Welander 2017). Hackman och Oldham säger själva att teorin om inre arbetsmotivation var mycket viktig för utvecklandet av Job Characteristics Theory (Hackman och Oldham 2005: 163). Job Characteristics Theory är ett försök att svara på frågan om vad arbetsgivaren kan göra för att stärka den inre arbetsmotivationen. Kanfer och Chen (2016) menar också att teorin har större värde för praktiker än som teoretiskt koncept.

Deci, Olafsen och Ryan (2017) gjorde en översiktlig genomgång av vad som skett under två decennier av forskning kring Self-Determination Theory specifikt som en teori för arbetsmotivation. De menar att teorin utvecklats, men att den i grunden har hållit för den kritiska prövning den utsatts för i många olika studier. Ursprungligen gjorde de skillnad på yttre och inre motivation, även om de från början hävdade att också yttre motivation kunde internaliseras och därmed få mera av de positiva effekter som verkade åtfölja inre motivation. Nu drar de skiljelinjen snarare mellan *störd* eller *autonom* motivation och de mera

internaliserade formerna av yttre motivation i deras teori som beskrivs i föregående avsnitt klassas då som autonoma. De hävdar att medarbetarens autonoma motivation, men inte styrda motivation, stöder både hög prestation och arbetshälsa (Deci med flera 2017, s. 38.).

Sammanfattning av motivationsavsnittet

I början av motivationsavsnittet konstaterades att motivation handlar om motivation till något, *målinriktning*. I arbetslivet och ledarskap är det här naturligtvis av högsta betydelse, att uppnå mål. Vid millennieskiftet vände enligt Kanfer och Chen (2016) också motivationsforskningen mot temat mål och målsättning. Det finns robust evidens för att individer som sätter upp specifika och svåruppnåeliga mål presterar bättre än de som ”gör sitt bästa”. Målorientering inom motivationsforskningen har fokuserat på två saker; målsättning och strävan efter uppsatta mål (Kanfer, 2012). Locke och Lathams (1990) målsättningsteori, som har fått stor spridning, går i korthet ut på att individer presterar bäst, som sätter upp specifika mål och också vet vad som krävs för att nå dessa. Vidare krävs att de ser sig som kompetenta att göra det som krävs. Den samlade motivationsforskningen pekar mot att två motivationssystem går att identifiera. Det ena är det motivation *till* något, handlar om sådant som får individer att agera för att uppnå något önskvärt mål eller tillstånd. Det andra handlar om motivation *agera* för att *undvika* obehagliga resultat eller känslor (Kanfer och Chen, 2016). Även om de ovan beskrivna teorierna handlar om inre psykologiska tillstånd hos individer, handlar de samtidigt i förlängningen om förutsättningarna för att lyckas uppnå mål, både för individer och organisationer. En av de förutsättningar som behövs är engagemang.

2.3 Engagemang

Engagemang, på finska *sitoutuminen*, är ett begrepp förknippat med att fokusera sin uppmärksamhet, resurser och energi till någonting (Nationalencyklopedin, NE 2014). Källan nämner också osjälviskhet som ett attribut i engagemang vilket indikerar att det handlar om att knyta an till ett större syfte än egenintresset. Det här är intressant eftersom organisationer i huvudsak verkar försöka appellera till medarbetare via deras egenintresse antingen i form av individuella förmåner

såsom företagsbil, fina mobiltelefoner, bättre lön, gymkort och andra förmåner eller också utvecklingsmöjligheter.

Engagemang till organisationen, Organizational Commitment har redan länge varit ett centralt begrepp inom organisationsforskning och dess betydelse verkar bara öka. På organisationsnivå har engagemanget visat sig vara förknippat med bättre måluppfyllelse, bättre resultat, bättre lönsamhet och nöjdare kunder. På individnivå har det visat sig vara ett begrepp med vars hjälp man kunnat förutse frånvarofrekvens, personalomsättning, arbetshälsa, karriärutveckling och motivation (Klein 2016).

2.3.1 Definitioner av engagemang

Det finns en hel del överlappning i litteraturen om psykologiska kontrakt och engagemang. De är ändå inte samma sak, utan engagemang beskrivs i relation till psykologiska kontrakt som ett *resultat* av hur det psykologiska kontraktet fungerat (Solinger med flera 2016). Teorin om "Employee Commitment to Organizations" eller fritt översatt engagemang i relationen till arbetsgivaren utvecklades som en respons på den brist på studier på mikronivå om engagemang som rådde på 1960-talet. Commitment översätts ofta med åtagande, men i det här sammanhanget har jag valt översättningen engagemang.

Mowday med flera definierar engagemang till en organisation som "den relativa styrkan i en individs identifikation med och engagemang i en organisation"¹⁸ (Mowday med flera 1982, s. 27, min översättning) Från det här utgångsläget identifierar de "Organizational Commitment" som (a) en tro på och acceptans för företagets mål och värderingar och (b) viljan att anstränga sig för organisationen och (c) iveren att få fortsätta att vara en del av organisationen (Porter med flera 2005, s. 176). De poängterar att det är frågan om något mera aktivt än Beckers (1960) och Kanters (1968) beskrivning av engagemang som en kalkyl av fördelarna med att stanna jämfört med kostnaderna med att säga upp sig.

¹⁸ The relative strength of an individual's identification with, and involvement in a particular organization.

Meyer och Allen (1991) byggde också sin definition av engagemang till organisationer på en modell med tre komponenter, som är nästan samma som Mowday, Porter och Steers. Deras komponenter i engagemanget var *affektivt* engagemang (a¹⁹), *kontinuitet* (c) och *normativt* (b) engagemang. Meyer och Allens intressanta bidrag var att beskriva vad som påverkar de olika komponenterna. Kontinuiteten byggs upp av hur mycket man har investerat i arbetsförhållandet och vilka alternativ man ser sig ha, medan det affektiva engagemanget sägs byggas upp av erfarenheter från själva arbetet.

2.3.2 Litteratur om engagemang

I nedanstående tabell redovisas de centrala artiklar som här använts. Liksom listan för psykologiska kontrakt, innehåller heller inte den här listan *alla* artiklar som refereras till senare i texten, men den ger en överblick. Artiklarna är valda på basen av innehåll och representerar några av de centrala studierna inom området.

¹⁹ Med bokstäverna hänvisas till Porter, Mowdays och Steers motsvarande beskrivning ovan av komponenter i engagemanget.

Tabell 4. Centrala källor för "Organizational Commitment" eller engagemang.

| | |
|--|---|
| | = Beskrivningar av begreppet |
| | =Koppling till psykologiskt kontrakt och unga medarbetare |
| | = Olika typer av engagemang och objekt för engagemang |

Beskrivningar av "Organizational Commitment" begreppet

| Författare | Metod eller typ av text | Centrala slutsatser |
|---|-------------------------|---|
| Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W (1979) | Kvantitativ | Utveckling av mätverktyget "Organizational Commitment Questionnaire". |
| Porter, L., W., Steers, R., M., Mowday, R., T. (2005) | Kapitel i antologi | Beskrivning av hur teorin om "Organizational Commitment" kom till. |
| Allen, N., J., Meyer, J., P. (1990) | Kvantitativ | Kontinuiteten byggs upp av hur mycket man investerat i arbetsförhållandet och vilka alternativ man anser sig ha, medan det affektiva engagemanget främst byggs upp av erfarenheter från själva arbetet. |

Om koppling mellan engagemang, psykologiskt kontrakt och unga medarbetare

| Författare | Metod eller typ av text | Centrala slutsatser |
|---|-------------------------|---|
| Maia, L., G., Bastot, A., V., B., Solinger, O., N. (2016) | Kvantitativ | Engagemanget tenderar att sjunka under de första åren av en anställning. Med god anpassning av arbetsuppgifter till kompetens och preferenser, samt genom att erbjuda utmaningar kan engagemanget ändå höjas. |

| | | |
|--|-------------------------------|---|
| Kim, S., H., Laffranchini, G., Wagstaff, M., F., Jeung, W (2016) | Kvantitativ | Uppfyllda psykologiska kontrakt leder till ökat engagemang, men upplevd distributiv rättvisa spelar en viktig roll. |
| Solinger, O., N., Hofmans, J., Bal, P., M., Jansen, P., G., W. (2016) | Kvantitativ, longitudinell | Engagemang är något mera dynamiskt än man trott på basen av tidigare forskning. Det kan raseras på några veckor, men även, under de rätta förutsättningarna, återställas relativt snabbt |

Om olika typer av engagemang och olika objekt för engagemang

| Författare | Metod eller typ av text | Centrala slutsatser |
|---|--------------------------|---|
| Jokivuori, P. (2002) | Kvantitativ | Engagemang till arbetsgivarorganisation och till fackorganisationer kan komplettera varandra. De behöver alltså inte utesluta varandra. |
| Kim, K., Y., Eisenberger, R., Baik, K. (2016) | Tre kvantitativa studier | Medarbetares uppfattning om organisationens kompetens har stor betydelse för det affektiva engagemanget och via det till prestation, arbetshälsa med mera. |
| Meyer, J., P., Allen, N., J. (1991) | "Conceptual paper" | Trekomponentsmodell för engagemang , affektivt, normativt och kontinuitet. Dessa har olika bakgrundsfaktorer, men kan förekomma samtidigt i varierande grad. |

Teorins framväxt

Mowday, Porter och Steers (1979), som lanserade teorin om "organizational commitment" bygger sitt arbete på tidigare arbeten av Gouldner (1958) och Etzioni (1961). Gouldner skiljde på två typer av medarbetare i organisationer, "kosmopoliter", som var mera engagerade i sin profession och därmed mera rörliga på arbetsmarknaden och "lokala", som var mera engagerade i organisationen. Etzioni i sin tur studerade kvaliteten och innehållet i

engagemanget och fann två huvudtyper, *normativt* och *kalkylerande* engagemang. Här finns en koppling till teorin om psykologiska kontrakt där man skiljer på transaktionella och normativa kontrakt (Rousseau 1995). Porter med flera (2005) tog en psykologisk infallsvinkel på medarbetares engagemang till organisationen. De noterade, att fastän det fanns många studier kring attityder till *arbetet*, saknades studier kring medarbetares attityder till *arbetsgivarorganisationerna*. Samtidigt noterade de en brist på samstämmighet kring vad som menas med engagemang till organisationer (organizational commitment).

De tre byggstenarna, (a) en tro på och acceptans för företagets mål och värderingar och (b) viljan att anstränga sig för organisationen och (c) iveren att få fortsätta att vara en del av organisationen (Porter med flera 2005, s. 176), kom att bli grunden för mycket av den fortsatta forskningen kring engagemang. Här kan noteras att man mäter *attityder*, inte beteenden även om Mowday, Porter och Steers utgår ifrån att det finns en koppling mellan attityder och beteenden över tid. De fann evidens för att medarbetares attityder till organisationen är relevanta även för beteendet, även om också flera andra attityder och faktorer påverkar personers beteenden (Porter med flera 2005, s. 185).

Meyer och Allen (1991) menade att *affektivt* engagemang, *kontinuitet* och *normativt* engagemang är särdrag som går att identifiera i engagemanget snarare än olika typer av engagemang. Det affektiva engagemanget beskriver de känslomässiga band som uppstår till organisationen och byggs främst upp genom erfarenheter av själva arbetet. Kontinuitetskomponenten byggs upp av två faktorer; hur mycket personen har satsat på sitt nuvarande jobb och upplevd brist på alternativ. Det normativa engagemanget byggs upp både före och efter att personen har blivit en del av organisationen (Allen och Meyer, 1990). Det här kan jämföras med psykologiska kontrakt som sägs byggas upp av förväntningar som formats både före och under anställningsförhållandets tid. Meyer och Allen (1991) fördjupade också förståelsen för vilka faktorer som leder till de olika engagemangskomponenterna. De menade nämligen att olika saker påverkade de olika komponenterna. Det affektiva engagemanget påverkas av många saker såsom företagskultur, personlighet, arbetsuppgifter och trivsel medan kontinuitetskomponenten egentligen bara påverkas av vilken investering man gjort i den nuvarande anställningen och vilka alternativ man ansåg sig ha på

arbetsmarknaden (Meyer och Allen, 1991). Som alla relationer är även relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare dynamisk.

Engagemang som ett dynamiskt skeende

Generellt visar forskning att engagemanget tenderar att sjunka under de tre första åren. Maia med flera (2016) fann ändå att ca en tredjedel av deras sampel visade ett förhöjt engagemang. De sökte vad som skiljde denna tredjedel från de nästan två tredjedelar för vilka ett sänkt engagemang noterades. Bara 5 % visade oförändrat engagemang över tid. De tog sig an frågan med två hypoteser; antingen beror det på arbetserfarenheterna eller så är det frågan om speciella personer med speciella egenskaper. Studien stärkte tidigare rön, att engagemanget tenderar att sjunka under de första åren av en anställning. Samtidigt visar den att det är möjligt att höja engagemanget mot alla odds. För att göra det, är det extra viktigt att erbjuda *utmanande uppgifter* och anpassa arbetsuppgifterna till personens utbildning och personliga förutsättningar. Det här är förmannens uppgifter och pekar på vikten av ett proaktivt förmanskap i syfte att stärka engagemanget och därmed också arbetsresultaten. (Maia med flera, 2016). Engagemanget har alltså en given avtagande dynamik, men den går att påverka.

Många studier visar att ett brutet psykologiskt kontrakt leder till lägre engagemang till organisationen. Enligt Solinger med flera (2016) vet man inte om individer kan komma igen efter att de upplevt att deras psykologiska kontrakt blivit brutet. Även vägarna tillbaka är okända. Deras longitudinella studie visar att det psykologiska kontraktet efter ett upplevt brott mot detta variera på basen av hur man lyckats hantera saken. Där finns personliga faktorer (den känslomässiga styrkan i reaktionen på det brutna kontraktet), och organisatoriska faktorer (upplevt stöd från organisationen efter det upplevda kontraktsbrottet), som båda påverkar hur mycket engagemanget försvagas efter det upplevda kontraktsbrottet. Studien motsäger tidigare forskning som hävdar att engagemang är ett relativt stabilt begrepp som ackumuleras över tid, antingen stärks eller försvagas. Den här studien visar att engagemanget kan raseras på bara några veckor efter en enskild händelse. Å andra sidan visar studien även att engagemanget är dynamiskt i den bemärkelsen att det för en del individer och under de rätta förutsättningarna kan återkomma rätt snabbt efter en negativ erfarenhet. Förutsättningarna som mättes

gällde POS²⁰, upplevt organisatoriskt stöd. Även om det här är medarbetarens upplevelse, är den förankrad i det som sker i organisationen. Det handlar om upplevd rättvisa, stödjande förman och kollegor, att få delta i beslutsfattande och även transformativt ledarskap (Solinger med flera 2016, s. 499).

Engagemang och psykologiska kontrakt

Två studier gällande psykologiska kontrakts koppling till engagemang visar att uppfyllda psykologiska kontrakt gav större affektivt engagemang, men upplevd (o)rättvisa kunde påverka detta (S. H. Kim med flera, 2016). Genom att fördela till exempel möjlighet till personlig och professionell utveckling så, att det upplevs rättvist, kan arbetsgivaren stärka medarbetarnas psykologiska kontrakt och därmed deras engagemang.

Tidigare studier visar att affektivt engagemang är centralt för att forma en lojalitet till organisationen. Samtidigt har affektivt engagemang enligt litteraturen många positiva effekter, såsom bättre prestationer både i och utanför den egna arbetsrollen, arbetshälsa, mindre personalomsättning och mindre frånvaro. Upplevt stöd från organisationen har också visat sig ha den starkaste kopplingen till affektivt engagemang (K. Y. Kim med flera, 2015). I tre studier i USA och Sydkorea underströks betydelsen av upplevd organisatorisk kompetens och dess inverkan på affektivt engagemang. Upplevd organisatorisk kompetens är inte det samma som allmänhetens uppfattning om organisationen, dess "image". Allmänhetens uppfattning påverkas ofta av verksamhetsområde så, att till exempel ett företag verksamt inom informationsteknologi lättare får en bra "image" jämfört med en organisation inom den offentliga sektorn. Upplevd organisatorisk kompetens kan spela en stor roll för medarbetarens värdering av det stöd man får, bedömningen av riktigheten i den feedback man får och viljan att identifiera sig med organisationen. Om en förman alltså ger positiv feedback som upplevs som trivial, kan den leda till att organisationens kompetens upplevs som låg. Studierna visar att medarbetarens uppfattningar om organisationens kompetens har en stark korrelation till affektivt engagemang. Det betyder i praktiken att organisationer

²⁰ Perceived organizational support

bör känna till även den här aspekten och vidta åtgärder som stärker kompetensen och uppfattningen om organisationen som kompetent. (K.Y. Kim med flera (2015).

2.3.3 Olika former av engagemang

Engagemang i arbetslivet kan vara riktat till något eller flera av följande a) arbetsgivarorganisationen, b) en professionell identitet som till exempel ingenjör eller IT-expert och c) facklig verksamhet. Dessa utesluter inte varandra, men kan konkurrera om medarbetarens fokus. Här är det också skäl att skilja på långtidsorientering och engagemang. En person kan vara mycket engagerad i sitt arbete och ändå byta jobb ofta. Det gäller alltså att förstå vad personen är starkast engagerade i.

Engagemang till arbetsgivarorganisationen

Engagemang till organisationen är ur den här studiens perspektiv den intressantaste formen av engagemang. Engagemang till en organisation är ett vitt begrepp, så vitt att det behöver preciseras för att bli meningsfullt. För att förstå vad en person förbinder sig till och engagerar sig i behövs en lite mera specifik beskrivning. Är det frågan om en lojalitet mot själva företagsprofilen ”brandet”, de uttalade värderingarna eller till personer inom organisationen? Båda sägs vara viktiga för generation Y. De tar inte anställning i ett företag vars värderingar de inte delar (Martin och Tulgan, 2001). Företagets värderingar går ändå inte att lösgöra från människorna som jobbar där. Bara individer kan ha värderingar och ta ett socialt ansvar (Friedman 1970). Då en anställd förbinder sig till ”företagets värderingar”, förbinder hon sig sannolikt samtidigt till människor i organisationen. Eftersom det ingalunda är givet att alla anställda delar organisationens uttalade värderingar, kan det lika väl gå så, att en ny medarbetare knyter an till personer som representerar en sub- eller till och med motkultur inom företaget. Sådana finns i alla företag. I stora företag knyts enligt min erfarenhet ofta en starkare relation till den egna enheten eller avdelningen och en svagare till företaget som helhet.

Enligt Moxnes (2008) rör vi oss genom livet i en pendelrörelse mellan att söka trygghet och utmaningar. Leda eller mod kan sända oss ut på jakt efter äventyr och

utmattning eller längtan efter trygghet kan locka oss tillbaka till tryggare miljöer. I Moxnes' modell finner vi personlig tillväxt på utmaningssidan, medan meningsfullheten återfinns på trygghetssidan. Om vi accepterar hans modell innebär det att a) personlig utveckling och meningsfullhet på sätt och vis är varandras motpoler och b) en känsla av meningsfullhet skulle stärka engagemanget. Då skulle det gälla för den förman som vill stärka engagemanget, att visa på det *meningsfulla* i arbetet. Samtidigt känns det intuitivt ganska självklart att den inre kretsen av nyckelpersoner knappast skulle stanna kvar utan en känsla av att arbetet är utmanande.

Engagemang i en professionell identitet

Engagemang till en professionell identitet, yrkesstolthet kunde man säga, innebär till exempel önskan att vara eller bli en god ingenjör. Det här är ofta vad man syftar på då man talar om en engagerad person. Det är en person som jobbar engagerat och helhjärtat i sitt jobb ungefär enligt den Aristoteliska dygdetikens modell som presenteras i den Nikomakiska etiken. Den inkluderade både en attityd till arbetet och den hantverksskicklighet den attityden leder till (Aristoteles, 2012). Den här typen av engagemang behöver inte nödvändigtvis vara förknippad med ett engagemang till arbetsgivaren. Det kan tvärtom innebära att en expert ser sin nuvarande position endast som ett steg i sin karriär, ett medel för sin personliga professionella utveckling. Ett sätt att behålla sådana personer kvar i organisationen är att ständigt erbjuda nya utmaningar eller möjligheter till personlig utveckling, men det kan vara svårt i längden. Det här är vad Rousseau (1995) beskriver som en *transaktionellt* psykologiskt kontrakt. Om experten anser att organisationen inte är på rätt nivå inom hens område, kan hen söka sig till en arbetsgivare där ambitionsnivån och resursallokeringen motsvarar förväntningarna på till exempel forskning och utveckling.

Engagemang i facklig verksamhet

Jokivuori (2002) skriver om engagemanget i facklig verksamhet och tillhörighet som han jämför med engagemang till arbetsgivaren. Han söker svar på frågan om fackligt engagemang stöder eller konkurrerar med engagemang till arbetsgivaren.

Resultaten visar att det finns en hög grad av ”dubbel-engagemang” i finskt arbetsliv, alltså att dessa engagemang inte verkar konkurrera ut varandra. Engagemanget till *arbetsgemenskapen* via facklig aktivitet är ett relationellt engagemang. Här är solidariteten till gruppen tillsammans med trygghetsbehovet viktiga motiv. Det här engagemanget kan vara, men behöver inte vara knutet till plats eller arbetsgivare. Hela arbetarrörelsen uppkom som en motkraft till arbetsgivarnas övermakt. Jokivuori (2002) menade att facket och arbetsgivarna har både gemensamma och motsatta intressen. Från det här utgångsläget studerade han om engagemang till endera parten exkluderar engagemang till den andra eller om de kan finnas parallellt. Han fann att många är engagerade till båda två vilket tyder på att man i det finska arbetslivet föredrar överenskommelser framom konflikt. Det här kan tänkas vara en god grund för konstruktiva psykologiska kontrakt mellan arbetsgivare och medarbetare i det finska arbetslivet.

2.3.4 Uppbyggandet av engagemang

I teorin om ”Organizational Commitment” (Porter med flera, 2005) föreslås att engagemanget till en organisation byggs upp i tre skeden, de är *förväntan*, *introduktion* och *befästande*. Förväntan är skedet innan personen blir en del av organisationen. I det här skedet är det personlighet, förväntningar och situationsfaktorer i beslutet att ta anställning i organisationen som spelar in. I följande skede, introduktionen, får den nya medarbetaren sina första egentliga erfarenheter av organisationen. Viktiga saker i det här skedet är arbetes innehåll, uppfattningar om ansvar, arbetsgruppen och naturligtvis förmannens beteende. Det tredje skedet, befästandet, är då en person har jobbat i en organisation en längre tid. För personer som har jobbat länge i organisationen är ett starkare engagemang mera sannolikt även om det inte är frågan om något givet eller självklart orsakssamband. En person kanske inte stannar på grund av starkt engagemang, utan visar i stället ett starkt engagemang som en följd av att det faktum att man har stannat länge i organisationen – oavsett skälen därtill. (Porter med flera 2005). Med en svartvit syn kan det här kännas motstridigt med Maia med flera (2016) som sa att engagemanget avtar efterhand. Som generaliseringar går dessa inte ihop, men kanske det finns situationsfaktorer i studierna som åstadkommit skillnaderna i resultat.

Mowday med flera (1979) utvecklade ett verktyg, "Organizational Commitment Questionnaire", ett frågeformulär för att mäta engagemanget till en organisation. Organisationer är per definition målinriktade. Därför kan organisationsteoriens relevans för praktiker mätas enligt deras förmåga att förutse eller prognosticera framtida beteenden. Engagemangets betydelse ska kunna ses och mätas i betydelsefulla konsekvenser i organisationen. Mowday med flera (1979) identifierade fyra möjliga konsekvenser av engagemang; *arbetsprestationer*, *personalomsättning*, *personalfrånvaro* och *agerande utanför den egna rollen*. På arbetsprestationerna visade deras studier en ringa inverkan från engagemanget eftersom andra viktigare faktorer såsom förmågor, färdigheter och utbildning inte påverkas av engagemanget. Det här påståendet kan och har ifrågasatts. Det finns studier inom organisations- och ledarskapsforskningen vars resultat indikerar att ett positivt samband föreligger mellan engagemang och prestation (Steyrer med flera, 2008). Å andra sidan hävdar de att där finns en stark koppling mellan engagemang och motivation. Det här motsäger det tidigare sagda, att engagemanget skulle ha en ringa betydelse för arbetsprestationen eftersom motivationen har en stor betydelse för densamma (Kuvaas och Dysvik 2009). Porter m. fl. fann en starkare koppling mellan engagemang och personalomsättning än mellan engagemang och arbetsprestation. För frånvaro är det svårt att mäta kopplingen till engagemang eftersom det finns andra faktorer såsom hälsoproblem och företagets policy för frånvaro som inverkar här.

Sammanfattning av avsnittet om engagemang

Engagemang, psykologiska kontrakt och motivation utgör tillsammans den teoretiska referensramen för arbetet och är starkt förknippade med det som är kärnan i alla organisationers verksamhet – att skapa mervärde. Förutom det akademiska intresset för dessa frågor, finns ett starkt intresse bland praktiker i näringslivet att öka sin förståelse för dessa begrepp och deras betydelse i arbetslivet. I den här studien om unga experter, många av dem på sin första arbetsplats, kan de steg som skissas här ovan för processen att bli engagerad vara intressant. Vad förväntade de sig innan de kom in i organisationen? Hur pratar de om sina första erfarenheter i organisationen? Hur ser de på sin framtid i organisationen?

De tre attityderna, accepterande av mål och värderingar, viljan att anstränga sig, och viljan att stanna kvar, kopplar Porter med flera (2005) till de fyra ovan nämnda konsekvenserna av starkt engagemang. Av dessa konsekvenser är här agerandet utanför den egna rollen kanske intressantast. Talar de unga experterna om sådant och vad är de villiga att göra förutom den givna arbetsrollen? Frånvaro från arbetet och personalomsättning studeras förmodligen bäst med kvantitativa metoder och ligger inte i fokus i den här undersökningen. Indelningen mellan instrumentellt och normativt engagemang ligger mycket nära Rousseaus (1995) indelning mellan den inre kretsen och den yttre och likaså ligger den nära Etzionis (1961) indelning i normativt och kalkylerande engagemang.

2.4 Sammanfattande diskussion om teoriöversikten

De teoretiska diskussioner som här presenterats har mycket gemensamt. Det psykologiska kontraktet är starkt kopplat till sådana faktorer som lyfts fram i Job Characteristics Theory. De förväntade resultaten av en bra arbetsutformning enligt Job Characteristics Model, såsom hög inre motivation, arbetstillfredsställelse, låg frånvaro och personalomsättning samt hög prestation har som tidigare visats, alla beskrivits som följer av ett starkt psykologiskt kontrakt. Kopplingen mellan psykologiskt kontrakt och engagemang har redan flera gånger nämnts.

Hackman och Oldhams centrala begrepp *återkoppling* som skapar begriplighet, upplevt *ansvar* och upplevd *meningsfullhet* står alla mycket nära Decis och Ryans rön gällande förutsättningarna för en stark inre motivation och en internaliserad form av yttre motivation. De identifierade viktiga förutsättningar för inre motivation som de beskrev med begreppen *kompetens*, *autonomi* och *tillhörighet*.

Generation Y, som de unga experterna tillhör, sägs önska *utmanade uppgifter* (en känsla av kompetens) i en respektfull miljö *tillsammans* med människor de gillar (en känsla av samhörighet). En önskan om *autonomi* sägs även vara typiskt för generation Y (Thomas 2002, Erickson 2008, Festing och Schäfer 2014, Kultalahti 2015).

Att alla dessa centrala komponenter finns med i teorier som utvecklats långt *före* generation Y indikerar att det ändå är frågan om mera allmänmänskliga drag än bara en viss generations karakteristika. Min avsikt är inte att klarlägga den frågan,

endast att identifiera hur de unga experterna uppfattar sitt psykologiska kontrakt. Det verkar ändå enligt forskningslitteraturen kring generation Y, som om de allmänmänskliga drag som ovan beskrivna teorier har identifierat, framträder starkare i generation Y än i tidigare generationer.

Alla dessa teorier handlar om *hur* individer engagerar sig till sitt arbete och sin arbetsgivare. De handlar också om *vad* som engagerar dem. Därför är det de här teoretiska diskussionerna jag knyter min studie till. I nedanstående bild sammanfattas centrala begrepp för föreliggande arbete. De unga experterna har sina föreställningar om och förväntningar på organisationen, de kan motivera sig och engagera sig – om förutsättningarna är de rätta. Allt detta påverkas och formas i en eller annan riktning i relationen till arbetsgivarorganisationen.



Bild 2. De teoretiska diskussioner som berör den här avhandlingen.

Den teoretiska referensramen för den empiriska delen av studien bygger självfallet på ovanstående teoretiska diskussioner. För att greppa dessa ganska abstrakta saker tar jag hjälp av komponenter i det psykologiska kontraktet som använts i tidigare forskning. En viktig komponent i det psykologiska kontraktet är förväntningar, både förhandsförväntningar och förväntningar under tiden för arbetsförhållandet. Arbetstrivseln indikerar flera saker. Den ger en indikation på

positivt eller negativt känslomässigt engagemang och styrkan i detta. Frågor om arbetstrivsel ger också svar på *vad* som gör att man trivs eller vantrivs. Den närmaste förmannen sägs vara den viktigaste parten från organisationens sida i knytandet av ett psykologiskt kontrakt. Därför är frågor om ledarskap relevanta här. För att ett positivt psykologiskt kontrakt ska kunna uppstå, behöver individen känna att de egna värderingarna i tillräcklig mån sammanfaller med företagets värderingar. Värderingarna är också intressanta för att de lyfts fram i forskningen kring unga medarbetare (generation Y). Arbetets roll i livet är en viktig sak ur det psykologiska kontraktets synvinkel likasom framtidsutsikterna som sägs vara en central komponent i ett psykologiskt kontrakt. Engagemang och motivation är begrepp som alla har en uppfattning om, därför kan dessa användas som sådana. Nedan ges en illustration på den teoretiska referensramen för det här arbetet, som alltså består av de tre ovan beskrivna teorierna konkretiserade till användbara diskussionsteman.

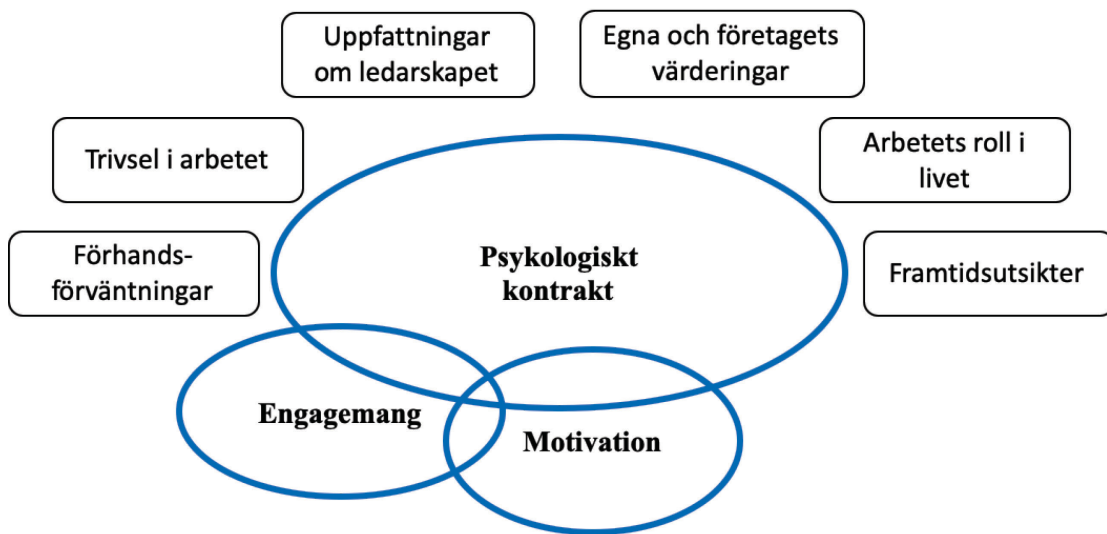


Bild 3. Min teoretiska referensram.

3 METODOLOGI

Här redogör jag för mina vetenskapsfilosofiska utgångspunkter och beskriver hur jag har förverkligat den här studien. Efter att ha beskrivit den verklighetsuppfattning och kunskapssyn som ligger till grund för arbetet, går jag vidare till att mera konkret beskriva metodval och praktiskt genomförande av studien.

3.1 Vetenskapsfilosofiska utgångspunkter

Beroende på i vilken vetenskapsfilosofisk uppfattning en forskare tar avstamp för sin forskning kommer förverkligandet att ta sig olika uttryck. Så leder till exempel en positivistisk syn på kunskap till ett annat sätt att samla data än vad en relativistisk syn gör. Därför är det skäl för varje forskare att redogöra för sina utgångspunkter, så att läsaren lättare kan förstå vad som eftersträvas och även kan bedöma hur konsekvent forskaren har arbetat.

Ontologi

Ontologi handlar om vad som existerar och vad det betyder att någonting existerar. Olika ontologiska uppfattningar är till exempel materialism, idealism, realism, objektivism, subjektivism, kontextualism och relativism. En del av dessa olika ontologiska uppfattningar kan förenas. Gränsen mellan ontologi och epistemologi, kunskapssyn, är inte alltid helt klar (Wadenström, www.helsinki.fi). Burrell och Morgan (1979) placerar in olika vetenskapsfilosofiska synsätt på två axlar. På den ena axeln orienterar de olika vetenskapliga paradigmen med hänvisning till *subjektivitet* eller *objektivitet*. Det här arbetet befinner sig på den subjektiva sidan. Jag söker en bättre förståelse för vad som driver unga ingenjörer och vad som stärker deras psykologiska kontrakt. Strävan är alltså inte att objektivt visa eller bevisa något specifikt.

På den andra axeln sorterar Burrell och Morgan (1979) de olika paradigmen på basen av hur *förändringsinriktade* de är. Ytterligheterna är radikal förändring och reglering. Syftet med den här avhandlingen visar att jag befinner mig närmare reglering än radikal förändring. Om jag söker förståelse för hur man kan knyta

starkare band mellan arbetsgivare och medarbetare är det inte den radikala förändringen som eftersträvas. Självfallet behövs lojala medarbetare också i tider av radikal förändring i verksamhetsmiljön, ja faktiskt speciellt då, men förändring är ändå inte den här studiens fokus. Samtidigt poängterar jag att stabilitet och reglering ingalunda är en paradigmatisks fråga här. Det är en ofta upprepad paradox, att ett företag som vill överleva och finnas kvar på en marknad måste vara villigt att ständigt förändras och utvecklas. Den här studien är i själva verket rätt nära det som Burrell och Morgan beskriver som det funktionella paradigmat, där man söker lösningar på ledarskapsproblem av olika slag. Jag söker en *förståelse för* vad intervjupersonerna menar med sina beskrivningar av sina psykologiska kontrakt. Det *tolkande* paradigmat, passar väl in för den här studien. Burrell och Morgan säger att "det här paradigmat handlar om att förstå världen sådan den är, att förstå den sociala världens grundläggande natur på den subjektiva upplevelsens nivå" (Burrell och Morgan, 1979 s. 28, min översättning).

Just detta är min målsättning, att förstå den sociala värld dessa ingenjörer lever i ur deras eget subjektiva perspektiv, hur de beskriver sitt psykologiska kontrakt. Där finns dock några utmaningar med den nominalistiska ontologin som sägs vara förknippad med det här paradigmat. Den socialkonstruktionistiska tanken att varje individ gör sin egen tolkning av den sociala världen är helt förenlig med min intuitiva ontologi, alltså den intuitiva synen på hur verkligheten är beskaffad. Tanken att den sociala verkligheten existerar *endast* i vårt huvud är problemet. Förmän och chefer beskylls till exempel ibland för att skapa förtryckande och manipulativa maktkonstellationer på arbetsplatser. Om dessa strukturer verkligen fanns bara i vårt huvud vore det omöjligt för chefer att manipulera medarbetarna genom dem. Min ontologi i det här hänseendet går ut på att vi alla skapar våra egna *uppfattningar* och bilder av dessa strukturer och företeelser (social konstruktivism) och vi motiveras alla på vårt eget individuella sätt. Samtidigt skapar vi också tillsammans (social konstruktionism) genom vårt sätt att tala om jobbet, arbetskamraterna, cheferna med mera också den sociala verklighet som arbetsmiljön utgör. Ytterligare finns det *sakförhållanden* som individer uppfattar på sina egna vis. Här kommer den kritiska realismen in. I analysen längre fram diskuterar jag både sakförhållanden och sådant som bäst beskrivs som sociala konstruktioner. Jag växlar mellan att rapportera de ungas *uppfattningar* om olika saker till att jämföra deras uppfattningar med förmännens svar. Den jämförelsen

bygger snarare på en kritisk realism än på ett tolkande paradigm. Ibland jämför jag också med sakförhållanden, som till exempel hur många som bytt företag eller bytt jobb.

Epistemologi

Epistemologin, alltså kunskapssynen, frågan om vad vi kan veta, är nära förknippad med ontologin, frågan om hur verkligheten är beskaffad. Jag ser inga skäl till att här dra en skarp gräns mellan dessa två. Koskinen med flera (2005) nämner tre huvudsakliga paradig, det positivistiska, det realistiska och det socialkonstuktivistiska.

Ett *positivistiskt* synsätt bygger på tanken att verkligheten består av observerbara och mätbara materiella ting, som till sin natur är oberoende av forskaren (Eriksson och Kovalainen 2008). Det här synsättet har sina rötter i naturvetenskapen, där synsättet har fungerat väl, åtminstone ända fram tills kvantfysikens uppkomst. Här ser man på datainsamling ur ett faktaperspektiv. Det insamlade materialet anses alltså representera en *objektiv verklighet* (Alasuutari 1999). Med ett sådant synsätt blir det också viktigt då man gör en intervju-undersökning, att kritiskt granska trovärdigheten, reliabiliteten i uttalanden, om det som sägs stämmer överens med den objektiva verkligheten eller inte. Med ett tolkande synsätt, som tillämpas i föreliggande avhandling, upplöses den frågan.

Ett tolkande synsätt utgår från att vår uppfattning om den sociala världen är något vi konstruerar, enskilt och tillsammans. Här finns två inriktningar. Den ena är *socialkonstuktionismen*, som bygger på tanken att vi *gemensamt* konstruerar den sociala världen. Världen är alltså sådan vi uppfattar den och beskriver den. Det betyder att till exempel begrepp som ”en bra chef” kan ges en innebörd i ett visst sammanhang och en annan innebörd i ett annat sammanhang – eller tid. Vi gör meningsfulla tolkningar av vår omgivning och om andra tolkar samma saker på samma sätt, kan vi leva och jobba tillsammans (Koivunen, 2003). Den andra inriktningen är *socialkonstuktivismen*, som har sina rötter i postmodernt tänkande. Den bygger på tankesättet att det inte finns någon kunskap att finna utanför *individens* uppfattning om världen. I forskning som bygger på socialkonstuktionism är det insamlade materialet i sig forskningsobjektet. Man

söker alltså inte en bakomliggande objektiv verklighet utan tar det berättade, om det är frågan om intervjuer, som sådant. Det är den intervjuades verklighet. I kvalitativ forskning som bygger på det här tänkesättet går analysen ut på att man med hjälp av olika metoder tolkar sådana beskrivningar av olika centrala fenomen som återkommer i olika berättelser (Koskinen med flera 2005). Dessa tolkningsmetoder kan vara till exempel innehållsanalys, narrativ analys eller diskursanalys. Eriksson och Kovalainen (2008) sammanför begreppen interpretivism och konstruktionism. Det centrala i dessa är enligt dem att man är intresserad av hur människor individuellt och tillsammans konstruerar mening och gör sociala händelser och sammanhang begripliga. Med det här synsättet fäster man också uppmärksamhet på hur språket används, vilka gemensamma talesätt det finns i ett sammanhang och vilka innebörder dessa ges. Med det här synsättet ses alltså verkligheten som socialt konstruerad i komplexa kommunikationsmönster inom en organisation eller ett sammanhang. Det intressanta och utmanande med det här synsättet är att man bejaktar att det finns flera möjliga tolkningar av ett och samma insamlade material, som alla är potentiellt meningsfulla (Eriksson och Kovalainen, 2008, s. 20).

Mellan de två ovannämnda forskningsteoretiska synsätten, det positivistiska och det tolkande synsättet, ligger det som kallas för kritisk realism. Det innebär att man bejaktar att det finns en objektivt existerande materiell värld, som är oberoende av individers perception. Våra uppfattningar om denna menar man enligt det här synsättet dock att är socialt konstruerade så, att vi tolkar dem olika i olika sammanhang och tider (Eriksson och Kovalainen 2008, s 15). Viktigt och krävande blir då att vara på sin vakt, så att man inte blandar ihop den objektiva världen med sina intryck av densamma. Föreliggande studie bygger på det kritiskt realistiska synsättet, men ligger ändå närmare det socialkonstruktivistiska än det positivistiska. Som forskare är jag en del av det sammanhang jag studerar. Mänskliga intressen är viktiga och avsikten är att öka förståelsen för de fenomen som studeras. Målsättningen har också varit att samla in ett rikt material som analyseras på sina egna villkor. Analysen bygger uttryckligen på de intervjuades synpunkter och en helhetsbild är vad jag strävar efter att skapa.

Ansats

Forskning kan göras på olika sätt. Man kan till exempel med en *induktiv* ansats gå från det enskilda och därifrån dra slutsatser om allmänna fenomen. Till exempel så att jag har sett 10 svanar och de har alla varit vita, alltså hävdar jag på basen av mina empiriska iakttagelser, min teori är, att *alla* svanar är vita. Exemplet är avsiktligt valt för att visa att forskning sällan bevisar något definitivt utan endast korroborerar, stärker en teori. Det betyder att man kan säga att allt vi hittills sett tyder på att alla svanar är vita, men man lämnar frågan öppen för ytterligare evidens. Det här är standardmetoden inom naturvetenskaplig forskning.

En annan ansats är den *deduktiva* där befintlig teori är den primära källan till kunskap. Utgående från teorier gör man hypoteser som testas mot verkligheten (Eriksson och Kovalainen 2008).

En tredje ansats man kan välja är den *abduktiva*. Den innebär att man använder sig av båda ovanstående ansatser till exempel så, att man gör några inledande intervjuer för att bygga en modell, varefter man med deduktiv metod försöker korroborera modellen. Det kan ske i flera steg som en iterativ process (Eriksson och Kovalainen 2008).

Här utgår själva forskningsfrågorna och de diskussionsteman som använts i intervjuerna från befintliga teorier. Det pekar mot en deduktiv ansats. Strävan är att låta de intervjuade personerna fritt tala om sina uppfattningar om anställningsrelationen utan för mycket styrning. De är alltså inte låsta till att tala om just det tema jag tar upp. Det är ett mera induktivt tillvägagångssätt, att utgå från det insamlade materialet och därifrån bygga teori. Nu bygger jag inte teori från det insamlade forskningsmaterialet utan pendlar snarare i analys och tolkning fram och tillbaka mellan forskningsmaterialet och teorierna. Därför kan ansatsen här närmast beskrivas som *abduktiv*.

Metod

Forskningsmetodik handlar om vilka regler vi använder oss av för att avgöra vad som kan påstås och vad som kan anses underbygga vetenskapligheten i det sagda (Backström-Widjeskog 2008). Valet av metod står i vetenskaplig forskning i ett

ömsesidigt förhållande till forskningsfrågorna. Frågorna i sig avgör vilka metoder som lämpar sig för ändamålet. Det betyder till exempel att frågor som ”hur?” och ”varför?” (skäl till handlingar) besvaras med andra metoder än frågor som ”hur mycket?” eller ”vad beror det på?” (orsakssamband). Samtidigt styr valet av metod också vilket material som insamlas och hur det analyseras för att söka svaret på frågor. Man kan säga att den vetenskapliga metod forskaren arbetar utgående ifrån är de glasögon med vilka forskaren väljer att se på sitt material. Metoden som här valts är kvalitativa intervjuer.

Enligt Kvale och Brinkmann (2014) handlar kvalitativa intervjuer om att försöka få en inblick i den intervjuades livsvärld och i det här fallet hens psykologiska kontrakt. Två barn sägs aldrig växa upp i ”samma” familj för att deras erfarenhet kan skilja sig åt på så många sätt. Det samma tror jag att gäller för relationen till en arbetsgivare, som ligger till grund för det psykologiska kontraktet. Två kollegor på samma avdelning kan uppfatta sin relation till arbetsgivaren på väldigt olika sätt. Naturligtvis inser jag att just detta samtidigt är en stor utmaning då man ska sammanställa och presentera tolkningar från materialet. Om man tar med *alla* nyanser och variationer blir bilden bara kaotisk, det leder till kaosproblemet enligt Rännstam och Wästerfors (2015). Det betyder att man som forskare får kompromissa mellan beskrivningens rikedom och tydlighet.

I den här avhandlingen har medarbetare och förmän intervjuats om de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt med hjälp av olika teman som presenteras längre fram. Utgångsläget är den individuella *tolkningen* av arbetslivssituationer. Det betyder att angreppssättet inte är objektivt faktor-baserat (Aronsson med flera 2012, s. 42-43) där man med faktoranalyser söker kausala samband mellan beroende variabler och oberoende variabler. Jag söker i stället en bättre förståelse för de teman som de unga experterna väljer att tala om i relation till sin arbetsgivarorganisation. I intervjuerna utgår jag från vissa teman tagna ur litteraturen kring psykologiska kontrakt, employee commitment och motivation, med syftet att söka en bredare förståelse för hur de unga experterna uppfattar dessa. Uhl-Bien föreslår att ”forskning kring hur och varför relationer utvecklas som de gör inom ledarskap gärna kunde göras ur ett sakförhållandeperspektiv, ett relationsperspektiv, eller en kombination av dessa två” (Uhl-Bien 2006). Min avsikt är att försöka kombinera dessa två, dock med tyngdpunkt på relationsperspektivet. Jag söker efter sådant de intervjuade själva väljer att tala om

och håller viktigt gällande sin arbetsrelation. Dock är flera av dessa frågor helt klart kopplade till sakförhållanden såsom arbetes innehåll, arbetstider med mera.

Den här studien kan även klassas som en utvidgad fallstudie. Fallstudie eller Case-study kan snarare ses som en typ av ansats än som en metod (Eriksson och Kovalainen 2008, s. 116). Det fall som här studeras är kärnan i Vasas Energikluster. De fyra organisationer där intervjuerna gjorts tillhör alla samma kluster av energirelaterad verkstadsindustri. Fallstudier inom ekonomi har kritiserats för att bli för mycket inriktade på att förse företagsledare med verktyg för att kontrollera och styra sina organisationer (Eriksson och Kovalainen 2008). I det här fallet kan den ökade förståelsen för psykologiska kontrakt som studien ger anses gynna alla parter, inte bara företagsledningen.

De flesta studierna kring psykologiska kontrakt har gjorts som kvantitativa studier (se till exempel Bal med flera 2009, De Hauw och De Vos 2010, Lub med flera 2012). Analysen görs här som en innehållsanalys och beskrivs mera utförligt i avsnitt 3.4. Angreppssättet är kritisk realism. Jag uppfattar också det psykologiska kontraktet starkt förknippat med inre motivation. Därför är fokus mera på individuella erfarenheter, preferenser och motiv framom yttre faktorer.

3.2 Studiens kontext

Kontexten för den här studien är teknologi-industrin och inom den en framgångsrik del, där företag producerar olika tekniska lösningar för energiproduktion, distribution och hantering. Företagen där studien gjordes valdes utgående från tanken att man lär sig om framgång genom att studera framgång, inte misslyckanden (Buckingham, 2018).

Alla företag är vid tidpunkten för undersökningen växande och ekonomiskt framgångsrika globala organisationer och vart för sig är på en global nivå bland de ledande företagen inom sitt eget område. Alla har största delen av sin verksamhet utanför Vasa och Finland. Eftersom det här är framgångsrika globala organisationer, kunde man kanske förvänta sig att dessa miljöer representerar god praxis inom organisation och ledarskap. Naturligtvis föreligger inget enkelt definierat kausalt samband mellan gott ledarskap och framgång. Det finns mindre framgångsrika företag med det man kunde kalla ett gott ledarskap. Till exempel

röstades Nokia fram som ”Great place to work” under en räkka år medan företagets business befann sig i fritt fall. Å andra sidan finns exempel på framgångsrika företag med en ledarskapskultur som inte motsvarar forskningen eller allmänhetens beskrivning av gott ledarskap. Här kan ett annat företag inom Telecom industrin, Apple förmodligen fungera som exempel. Steve Jobs VD och huvudägare beskrevs ofta som en despotisk ledare, ändå var företaget extremt framgångsrikt.

Jag ville alltså studera dynamiska företag i en framtidsorienterad bransch genomsyrad av ett starkt globalt tänkesätt. Skälen till detta var att arbetslivet blir allt mer globaliserat och det ger nya utmaningar bland annat i ingenjörsutbildningen (Lucena 2006) samt det ovan nämnda att man lär sig om framgång genom att studera framgång (Buckingham 2018). Avsikten är att bättre förstå hur de psykologiska kontrakten ser ut i dessa miljöer. Den som är intresserad av en jämförelse av specifika faktorer som skiljer dessa företag från mindre framgångsrika, blir hänvisad till andra studier gjorda med kvantitativa metoder.

Givet dessa val är jag fullt medveten om att resultaten sannolikt skulle se annorlunda ut i en annan grupp av organisationer. Med de val jag gjort blir fokus tydligt både vad gäller organisationer och intervjupersoner. För organisationer gäller att de valdes på basen av framgång, storlek, klustertillhörighet (energyvaasa.fi) och grad av globalisering. Intervjupersonerna är valda på basen av utbildningsinriktning och nivå²¹ samt ålder. Organisationerna har mycket gemensamt, samtidigt som de, typiskt för stora organisationer, även uppvisar stora skillnader sinsemellan och internt mellan sina olika enheter. Inom två av organisationerna har jag hört flera ingenjörer hävda att det är ”en annan värld där på andra sidan gatan” i en annan enhet inom samma organisation. Det innebär att samma diversitet skulle ha bestått, även om valet hade blivit att studera bara ett företag. Samtidigt är det så, att hela avdelningar har sålts från en organisation till en annan, vilket då kunde tas som en indikation på att det också finns stora likheter mellan organisationerna. Genom att de arbetar i en nätverksekonomi, ofta involverade i gemensamma projekt, blir företagsgränserna inte alltid så betydelsefulla i den enskilde ingenjörens vardag. Dessa företag köper tjänster av

²¹ Minst Bachelor's degree, European level 6.

varandra och hyr även personal till och från varandra från tid till annan. Därmed kan de här intervjuade experterna anses ha mera gemensamt än vad som skiljer dem åt, vad gäller relationerna till sina arbetsgivarorganisationer. Själva arbetsinnehållet skiljer sig givetvis åt, dels bland representanter för ett och samma företag, dels mellan företagen. Självfallet har dessa stora organisationerna sinsemellan också skillnader i sin personalpolicy, där till exempel synen på frihet under ansvar kan ses variera. Trots dessa skillnader fann jag det ändå som ett intressantare val att välja energiklustret som målgrupp framom ett enskilt företag. En gemensam nämnare inom energiklustret är, att de kämpar om dessa samma unga ingenjörer på en marknad där det är brist på sådana. Urvalet av experter avgränsades till ingenjörer. Som kapitel 2 visade har forskning kring psykologiska kontrakt oftast gjorts bland andra grupper och branscher.

Två av de fyra företagen, ABB och Vacon, utvecklar och producerar elektrisk och elektronisk utrustning främst för industriella kunder globalt. Ett företag, Citec, är en ingenjörbyrå som säljer sina tjänster inom planering, dokumenthantering och projekthantering till industriella kunder främst i Finland och Europa. Företag inom Vasas energikluster är stora kunder till Citec. Eftersom deras kunder är företag med global verksamhet, blir även det här företags verksamhet global. De har en betydande del av sin verksamhet i Indien. Ett företag, Wärtsilä, producerar innovativa lösningar för en global marknad för kraftverk och marin fartygsdrift baserade på olika drivmedel.

I avhandlingen görs ingen skillnad på vilken organisation respondenterna representerar. Det här görs av två anledningar. Det första och viktigaste skälet är integritet, att säkerställa de intervjuades anonymitet. Det andra skälet är att de intervjuade personerna arbetar i olika delar av dessa stora organisationer. Det skulle därmed med största sannolikhet inte gå att identifiera organisationsspecifika drag i materialet. Skillnaderna mellan enheter eller divisioner inom ett företag kan vara större än skillnaderna mellan två företag. Dessutom är organisationsspecifika karaktäristika inte det som här eftersökes.

3.3 Insamling av forskningsmaterial

Forskningsmaterialet har samlats in via intervjuer som bandades med de intervjuades samtycke. Nästan alla intervjuer är gjorda genom att träffa personerna i Vasa. Två gjordes som telefonintervjuer. De intervjuade är och har varit stationerade på olika håll i världen, men för tillfället jobbar de flesta av dem i Vasa.

Först intervjuades HR direktörer från de fyra företagen som en förstudie till arbetet. Jag ville få reda på hur de såg på de unga experternas förhållningssätt och vilka utmaningar de såg i att leda dessa. Det grundläggande syftet med de intervjuerna var att ta reda på om det fanns intresse för en dylik studie. Jag ville också inhämta deras tillstånd att intervjua personer i deras organisationer. Alla HR direktörer var positiva till studien och villiga att ge namnlistor på personer att intervjua.

Därefter intervjuades 20 unga experter, 5 kvinnor och 15 män. 18 var ingenjörer med en examen på masters- eller Bachelors nivå, 2 hade ekonomisk utbildning. Resultaten från dessa två intervjuer lämnades senare bort ur materialet för att fokusera helt på ingenjörer. En av de intervjuade experterna bor och arbetar i Sverige och en i södra Finland. Resten bor och arbetar för tillfället i Vasaregionen eller Österbotten. Sju intervjuer gjordes på svenska, en på engelska och 12 på finska, alla på den intervjuades modersmål. Av de unga experterna var det tre som redan jobbade i förmansposition. Eftersom de jobbar i globala organisationer anger de engelskspråkiga titlar som svar på frågan vad de gör. Jag har avgränsat åldern för de intervjuade experterna till personer födda efter 1981. De intervjuade experternas ålder vid intervjutillfället har varit mellan 23 och 33 år, alla födda efter 1981. Det här betyder att de kan beskrivas som tillhörande generation Y (Arsenault 2004).

I de olika företagen valdes intervjupersoner på lite olika sätt. Från ett företag fick jag en lista på 127 personer där jag själv fick välja. Där valde jag att kontakta ungefär var tionde person på listan. Jag valde personer från olika discipliner och med examen från olika universitet för att undvika bransch- eller bakgrunds "bias" även om det är mindre viktigt här än vid en kvantitativ studie. I ett annat företag fick jag en lite kortare lista där det snarare blev att plocka bort några personer. I

två företag fick jag direkt namn och kontaktuppgifter till det efterfrågade antalet personer. De var redan tillfrågade och villiga att bli intervjuade. HR direktörerna meddelade att de hade gjort ett slumpmässigt urval baserat på kriterierna jag hade angett, det vill säga ålder och utbildningsnivå.

Enligt Trost (2010) handlar kvalitativa intervjuer om att ställa klara enkla frågor och få komplexa och innehållsrika svar. Så kan det säkert vara. Det stämmer i den här undersökningen också bra in på intervjuerna med HR direktörerna. Med unga ingenjörer visade det sig vara annorlunda. Ingenjörshjärnor kunde lite skämtsamt sägas vara tränade att fungera binärt, vilket innebär att de föredrar att svara kort och tydligt, ja eller nej om det är möjligt. Eftersom jag själv är ingenjör visade det sig vara en utmaning att verkligen få i gång en meningsfull diskussion kring de teman jag tog upp i en del av intervjuerna. Min temalista växte an efter med följdfrågor, men ändå kändes det i början som om bara självklara saker kom fram i svaren. Vid genomgången och analysen av resultaten märkte jag också många intressanta mönster, som vid tidpunkten för intervjuerna inte kändes lika relevanta. Min erfarenhet av intervjuerna motsvarade till en början inte Trosts beskrivning. Korta klara frågor gav ibland ännu kortare, till synes kristallklara svar. Jag fick utveckla min förmåga att finna öppningar att fortsätta från dessa korta svar för att få en rikare beskrivning. Det lyckades enligt min egen bedömning bättre an efter. Intervjupersonerna diskuterade nog aktivt, men halkade ofta in på något annat än det jag frågade. Jag fick lära mej att inte hålla fast vid mina frågor, utan följa diskussionen dit den gick. Svaren på olika frågor eller teman som lyfts upp tenderade att komma som sidospår då något annat diskuterades. Tankar väcktes kanske med en viss fördröjning, men de kom nog till uttryck. Lyckligtvis är det så här det ska vara. Enligt Trost (2010, s. 73) är inte bara varje intervju i sig en process, utan hela serien av intervjuer är en process som ska karaktäriseras av konstant förändring.

För att anonymisera intervjupersonerna har jag valt att ge dem namn som är typiska för deras åldersgrupp. Jag plockade helt enkelt typiska finska och svenska namn från olika årtionden från Internet. Eftersom företagsurvalet är rätt smalt har jag valt att inte ange vilket företag de intervjuade representerar. Detta för att trygga de svarandes anonymitet. Nedan en kronologisk lista över intervjuerna.

Tabell 5. Lista över gjorda intervjuer.

| Intervju 1 | Intervju 2 | Alias | Ålder | Erfarenhet | Ung expert, titel | Tid |
|------------|------------|------------------|-------|------------|------------------------------------|--------|
| 19.9.2012 | | Karin | | | HR-chef | |
| 19.9.2012 | | Pekka | | | HR-chef | |
| 19.9.2012 | | Susanne | | | HR-chef | |
| 12.10.2012 | | Seppo | | | HR-chef | |
| 5.2.2013 | - | Tiina | 32 | 5 år | Chief Design engineer | 15 min |
| 7.2.2013 | - | Josefin | 26 | 2 år | Process Engineer | 17 min |
| 7.2.2013 | 15.4.2016 | Göran | 31 | 7 år | Chief Design engineer | 29 min |
| 27.2.2013 | 8.4.2016 | Timo | 26 | 2 år | Warranty Coordinator | 30 min |
| 5.3.2013 | | Sture | 40 | | Avdelningschef | 38 min |
| 5.3.2013 | 18.4.2016 | Minna | 27 | 3 år | Project Leader | 32 min |
| 7.5.2013 | | Johan | 42 | | Planeringschef | 21 min |
| 29.5.2013 | | Merja | 52 | | Avdelningschef | 41 min |
| 14.10.2013 | 29.4.2016 | Jaana | 28 | 5 år | Exportassistent | 28 min |
| 14.10.2013 | 29.5.2016 | Juha | 28 | 3 år | Design Engineer | 35 min |
| 14.10.2013 | 19.4.2016 | Jukka | 30 | 1,5 år | Elektronikplanerare Produktutv. | 26 min |
| 14.10.2013 | - | Pertti | 29 | 5 år | ingsingenjör | 35 min |
| 14.10.2013 | | Tapani | 35 | | Produktutvecklingschef | 19 min |
| 14.10.2013 | | Annika | | | Förman inom inköp | 16 min |
| 21.3.2014 | 8.4.2016 | Kaj | 30 | 3 år | Senior Engineer | 32 min |
| 18.9.2014 | 8.4.2016 | Mikael | 30 | 7 år | Automation Specialist | 34 min |
| 23.2.2015 | 18.4.2016 | Harri | 31 | 7 år | Global Sales Support | 40 min |
| 23.2.2015 | 18.4.2016 | Jussi | 32 | 7 år | Logistikchef | 50 min |
| 24.2.2015 | 20.4.2016 | Erkki | 29 | 3 år | Projektchef | 41 min |
| 25.2.2015 | 20.4.2016 | Anssi | 31 | 3 år | Senior Buyer Produktutv. | 48 min |
| 3.3.2015 | 20.4.2016 | Janne | 33 | 7 år | ingsingenjör | 34 min |
| 15.3.2015 | | Teija & Tuija | | | HR-managers | 21 min |
| 20.3.2015 | | Reijo | 41 | | R&D Manager | 33 min |
| 13.4.2015 | | Jani | 40 | | Avdelningschef | 48 min |
| 15.4.2015 | | Risto | 31 | | Förman inom inköp | 24 min |
| 5.5.2015 | 2.5.2016 | Laura | 31 | 4 år | HR expert | 35 min |
| 18.9.2015 | 23.4.2016 | Anders | 23 | 3 mån. | Automation Engineer | 35 min |
| 18.9.2015 | 29.4.2016 | Tuomo | 29 | 1,5 år | Automation Engineer | 38 min |
| 9.11.2015 | 4.5.2016 | Markus | 30 | 6 år | Automation Engineer | 54 min |
| 27.6.2019 | | Janne | 36 | 10 år | Produktutv. ingsingenjör | 59 min |
| 2.7.2019 | | Kaj | 33 | 6 år | Product Manager | 61 min |

Parallellt med experterna intervjuades 10 förmän. De tio förmännen var alla förman för någon av de intervjuade experterna. De flesta av dem var i en ålder mellan 40 och 50 år. För intervjuerna med förmännen användes samma teman som för experterna, då bara med fokus på förmännens uppfattningar om dessa unga experter. En tilläggsfråga till dem var om de såg någon skillnad mellan att leda medarbetare ur den unga generationen jämfört med att leda lite äldre medarbetare. Intervjuerna med unga experter och med deras förmän bokades på helt praktiska grunder så, att då jag besökte ett företag gjorde jag ofta två eller flera intervjuer på samma dag. Det innebär att jag inte sorterade experter och förmän i någon speciell ordningsföljd, eftersom jag här inte fokuserar på dyaden, alltså specifikt på relationen mellan medarbetare och förman.

Intervjuerna som bandades resulterade i 246 utskrivna sidor från 34 intervjuer. Utskrifterna är skrivna på det språk, finska, svenska och engelska med de uttryck de intervjuade själva använt, ibland också dialekt. Tydliga pauser och betoningar har noterats. Upprepade utfyllnadsord har inte noterats. Intervjuarens frågor har för det mesta skrivits i en kortare form där de inte ansågs tillföra något väsentligt. Det här ansåg jag vara en lämplig detaljnivå för det föreliggande arbetets natur och analysmetod, det vill säga kvalitativ innehållsanalys. Varken den inledande eller den avslutande allmänna diskussionen bandades, vilket i efterhand kan ses som ett litet misstag.

Intervjuerna gjordes som kvalitativa, tematiska, semistrukturerade intervjuer. Trost (2010) beskriver en strukturerad intervju som en med förutbestämda kategorier eller svar. Sådana användes inte här, utan frågorna var öppna och fungerade mera som diskussionsteman. Som underlag användes en lista på teman för diskussionen, men vid intervjutillfället försökte jag ställa följdfrågor kring det som de intervjuade valde att prata om. Graden av standardisering var alltså låg (Trost 2010). Alla teman behandlades i alla intervjuer, men eftersom vissa valde att tala om ett annat tema än det efterfrågade, eller flera teman samtidigt, ställdes inte exakt samma frågor till alla intervjuade. Min förmåga att improvisera och få de intervjuade att öppna sig och berätta utvecklades under arbetets gång. Efter de första intervjuerna stod det klart att jag behövde lära mig en bättre intervjuteknik, speciellt gällande följdfrågor. Då en ingenjör intervjuar en ingenjör, blir det lätt korta rappa frågor och svar. Trosts *Kvalitativa intervjuer* (2010) gav här god vägledning. Han lyfter fram flera viktiga praktiska saker att tänka på. För det första

ska frågorna vara korta och klara. Jag insåg också att jag i början ibland ställde lite ledande frågor. Svårigheten att hålla sig neutral och inte visa sin egen ståndpunkt i intervjusituationen visade sig också vara en utmaning. Ytterligare en viktig insikt var att man inte ska dra slutsatser under intervjun. I de senare intervjuerna fortsatte jag att ställa kontrollfrågor för att förbättra min förståelse, men ändrade mina formuleringar. I stället för att fråga ”ska det förstås som att...” ställde jag mera öppna frågor som ”Så vad menar du med det?” Eller ”Vad är då din tolkning av det här...?” Trots övning under arbetes gång, visade det sig att intervjuerna överlag blev rätt kortfattade. Det positiva var, att jag ändå upplevde dem som mycket innehållsrika. Intervjuerna ter sig i tabellen ovan något kortare än vad mötena i själva verket var, eftersom jag inte bandade och transkriberade de inledande och avslutande allmänna diskussionerna. I medeltal tog den inledande introduktionen mellan 5 och 10 minuter. Den bestod av allmän ”uppvärmande” diskussion och bland annat min information om vem jag är, var jag studerar, att intervjun bandas, att de har rätt att avbryta när som helst och att de kommer att anonymiseras i rapporten.

En av de första intervjuerna jag gjorde med en av HR-direktörerna gav en intressant infallsvinkel. Det var en kommentar om att människor bör studeras ur ett holistiskt perspektiv. Den intervjuade menade att det lätt blir missvisande om man fokuserar på något visst beteende eller personlighetsdrag. För att förstå hur framtidens medarbetare ska ledas måste man även se på hur samhället i stort förändras. Generationerna kommer och går, var och en för med sig egna utmaningar till ledarskapet i organisationer, men man måste enligt hen också se på andra samhällstrender för att förstå ledarskapets kontext, vårt sätt att tänka, våra attityder och sätt att arbeta. Trots att den här reflektionen är mycket intressant, kommer de samhällseliga aspekterna inte att stå i fokus här, men finns nog med i diskussionen. Som exempel kan nämnas globaliseringen som är en stark utvecklingstrend närvarande i det dagliga värvet i alla de organisationer som här studeras. Den dyker upp i diskussionerna och kan ses som en förklaring till en del attityder och fenomen, men en mera detaljerad studie av vad globaliseringen riktigt innebär i praktiken för dessa organisationer faller ändå utanför ramen för den här avhandlingen. En annan sak som säkert påverkar både tänkesätt och attityder är rådande konjunkturen. Inte heller dessa står här i fokus, men det kan nämnas att tidpunkten för intervjuerna i det hänseendet är relativt neutral. Man

har i stort sett återhämtat sig efter den ekonomiska chockvågen efter 2008 och 2009 års ekonomiska krasch, men är ännu lyckligt ovetande om kommande kriser som till exempel Brexit och allt vad det innebär. Sentimentet inom arbetslivet är alltså varken överdrivet optimistiskt eller pessimistiskt vid tidpunkten för intervjuerna.

Min intervjuguide, teman i intervjuerna

Psykologiska kontrakt har studerats ur många olika perspektiv. Freese och Schalk (2008, s. 270) skiljer på att studera kontraktets *egenskaper*, *innehåll* eller *inriktning*. Den här studien kan sägas ha en "feature approach" fokusera på kontraktets egenskaper. De teman jag förutom bakgrundsfrågor som arbetsuppgift och ålder hade valt att diskutera med intervjupersonerna var valda utgående från två faktorer, mina forskningsfrågor och arbetets teoretiska referensram. Som en av de teoretiska utgångspunkterna för intervjuernas teman valdes Ten Brinks (2004) kontraktskomponenter (contract elements). Där ingår arbetsuppgifterna, personlig utveckling, skolning och utmanande uppgifter, trygghet i arbetet, mobilitet inom organisationen, balans mellan arbete och fritid och arbetsatmosfären, autonomi, lön och arbetsbeskrivning. Eftersom det här bygger på teorin om psykologiska kontrakt, återfinns samma teman i något olika tappning och kombinationer även i andra undersökningar om psykologiska kontrakt. Lub med flera (2012) har byggt sin studie om det psykologiska kontraktet för generation Y på samma teman. Även i sin studie från 2016 använder sig Lub med flera av vad de kallar en befintlig typologi för uppfyllandet av psykologiska kontrakt. Typologin består av arbetets innehåll, karriärsutveckling, social atmosfär, rättvisa i organisationens policy och belöningar. Dessa återfinns också i Tilburg Psychological Contract Questionnaire (Freese och Schalk, 2008). McDermott med flera (2013) fokuserar på samma ovan nämnda dimensioner i HR-praktiker som de hävdar att bygger det psykologiska kontraktet. Allt detta berörs i mina intervjuer. En annan utgångspunkt för valet av teman, men också för sättet att ställa följdfrågor i intervjuerna är Rousseaus (1995) beskrivning av det psykologiska kontraktet som parternas *förväntningar* på varandra. Att studier ska innehålla *båda* parternas förväntningar är också ett av Freese och Schalks (2008, s. 273) kriterier för mätning av psykologiska kontrakt.

Det psykologiska kontraktet studeras här med hjälp av några aspekter av relationen till arbetsgivarorganisationen. En utmaning i analysen som följer i nästa kapitel är att skilja på de unga ingenjörernas uppfattningar om den aktuella arbetsrelationen och deras uppfattningar om arbetslivet i stort. I de unga ingenjörernas prat om relationen till arbetsgivarorganisationen är det mycket svårt att särskilja deras tal om *arbetsgivarorganisationen*, *arbetslivet* som helhet och den närmaste *förmannen*. För många av dem är det här deras första arbetsplats. Det kan innebära att då de talar om arbetsgivarorganisationen, så inkluderar de egentligen hela sin bild av och sina förväntningar på arbetslivet som helhet. Som forskare väljer jag att ta deras uttalanden för vad de säger sig vara i den här bemärkelsen. Säger de att de talar om förväntningarna eller inställningen till arbetsgivarorganisationen, så omtolkar jag inte detta till något annat. Sedan kan det också vara så, att den gränsen för en del av de unga ingenjörerna är irrelevant, i och med att de siktar på att göra hela sin karriär inom en och samma globala organisation.

Intervjuguidens teman var följande:

1. *Förhandsförväntningar och introduktion till företaget.* Vilka förväntningar fanns och hur motsvarade företaget dessa. Här började jag med frågan *hur det kom sig att personen sökte just till det här företaget, var det något speciellt som lockade.* Här söker jag de element i det psykologiska kontraktet som byggs upp av förhandsförväntningar och introduktionen till företaget.
2. *Trivsel i arbetet (arbetsmiljö).* Hur personen trivs och vad som ökar eller minskar trivseln. Det här temat öppnar för flera andra teman som ingår i undersökningen. Frågeställningen är öppen och styr inte i någon riktning som till ledarskap, arbetsinnehåll eller något liknande. Här öppnade jag med frågan *”Trivs du på jobbet?”* och fortsatte sedan med följdfrågor på basen av det svar jag fick, *”varför/varför inte?”* och så vidare mot en klarare beskrivning av skälen till trivsel eller vantrivsel. I analysen av de givna svaren har jag härifrån kunnat kategorisera beskrivningar till flera olika teman med både positiva och negativa förtecken.
3. *Ledarskap.* Hur personen uppfattar ledarskapet, främst från närmaste förman, men också generellt om ledarskapskulturen i företaget. Den här

frågan ställdes i en del intervjuer som en skild fråga, men ofta kom vi in på ledarskapet via något annat tema, främst tema 2, då respondenten redan själv börjat tala om ledarskapets roll. Här är jag intresserad av att se om ledarskapet stärker det psykologiska kontraktet, försvagar det eller rent av bryter det. Det här temat finns inte med i Ten Brinks lista, men är intressant för den här studiens syften. Ledarskapets och förmanskapets roll i att förstärka eller bryta det psykologiska kontraktet intresserar.

4. *Engagemang*. Här öppnade jag med att fråga hur personen ser på sitt eget engagemang för företaget. Den här frågan handlar om den andra sidan av det psykologiska kontraktet, det vill säga vad man är beredd att ge sin arbetsgivare. Den här frågan relaterar också till det andra teoretiska temat engagemang eller ”organizational commitment”.
5. *Motivation*. Här började jag med frågan ”Vad motiverar dej i arbetet, vad får igång dej?”. En följdfråga var sedan vad som drar ner motivationen. Den här frågan har med avsikt en öppen karaktär. Målet är att få indikationer om det är förväntningarna på arbetsatmosfären, ledarskapet, lönen, utvecklingsmöjligheterna eller några andra av de faktorer som tas upp i teorierna om motivation och psykologiska kontrakt som är viktiga.
6. *Värderingar*. Här frågades efter vilken roll företagets, förmannens och de egna värderingarna spelar i det dagliga arbetet och för hur personerna knyter an till företaget. Vid flera tillfällen var det lätt att bara peka på tavlor på väggen i det utrymme där vi befann oss eller nämna tavlorna i entréaulan och fråga vad de utfästelserna betyder för respondenten. Tidigare forskning pekar på att detta skulle vara en viktig sak för unga medarbetare (se till exempel Festing och Schäfer, 2014) Genom att hänvisa till företagets allmänna kommunikation kunde jag också få en indikation på i vilken mån den noteras och vilken roll den har i formandet av psykologiska kontrakt.
7. *Arbetes roll i livet* (work-life balance). Lever vi för att arbeta eller arbetar vi för att leva? Det här temat kom i de flesta fallen som följdfrågor när de till exempel talade om hur engagerade de är och hur mycket de jobbar. Då kunde jag fråga ”Tycker du att det finns en balans här mellan jobb och resten av livet?” Det här temat ger en indikation på vad som engagerar de unga experterna. Här belyses bland annat frågan om det överhuvudtaget är arbetet eller något helt annat.

8. *Framtidsplaner och utsikter.* Här sökte jag en inblick i viljan att avancera till förmansposition, eventuellt byta miljö och företag och andra framtidsplaner. Frågan som ställdes mot slutet av intervjun var ”*Var ser du dej själv om fem år och i vilken position?*” Här får vi en indikation på det psykologiska kontraktet tillsammans med medarbetarens långtidsorientering. Är de intervjuade inriktade på att fortsätta sin karriär i företaget (mobilitet inom organisationen) eller vill de göra något annat?

I frågorna 2, 4 och 5 frågade jag också efter *teamets*, arbetskamraternas betydelse av dem som inte spontant hade tagit upp det. Slutligen frågade jag om de har några andra tankar som väckts under diskussionens gång om de saker som diskuterats. Det visade sig, helt väntat, att dessa teman ofta flöt in i varandra under diskussionerna. Detta sågs inte som någon nackdel. Tvärtom valdes närliggande och ibland delvis överlappande teman med förhoppningen att få helheten belyst från lite olika synvinklar.

Efter att det ursprungliga materialet från intervjuerna skrivits ut och preliminärt analyserats insåg jag att frågan om de unga medarbetarnas uppfattningar om sitt ansvar och sina förpliktelser gentemot arbetsgivare fallit i skymundan även om frågan tangerats i flera av den ursprungliga intervjuens frågor. Deras psykologiska kontrakt hade i de ursprungliga intervjuerna ändå belysts mest från de ungas *egna* förväntningar på arbetsgivaren även om frågan ställt om arbetsgivarens förväntningar. Det här var en intressant iakttagelse. Nu ville jag veta om det här var på grund av otydliga frågor eller för att de intervjuade hade lite att säga om arbetsgivarens förväntningar. Vid intervjuerna hade de unga experterna informerats om att hela projektet handlade om deras uppfattningar om relationen till arbetsgivaren. Kanske hade jag överbetonat fokuserat på de ungas förväntningar på bekostnad av att fråga om företagets förväntningar. Därför bestämde jag mig för att göra ett par tilläggsfrågor till de unga experterna. Jag ville veta mera om vad de föreställer sig att deras egna förpliktelser och skyldigheter till arbetsgivaren är. Våren 2016 gjordes en ny intervjurunda per telefon med de unga experterna. Telefonintervju valdes av praktiska skäl och för att jag redan hade träffat alla vid den första intervjun. Det var alltså människor jag redan träffat som jag pratade med. De nya frågorna var:

1. I den förra intervjun pratade vi om vad som får dej att knyta an till arbetsgivaren och engagera dig i jobbet och företaget. I en sammanställning av svaren kunde jag hitta några teman som återkom. Kan du nu från följande teman välja tre som är viktigast för dej?

Arbetets innehåll

Bra flexibelt ledarskap

Teamet du jobbar i

Utveckling och lärande

Ansvar och utmaningar

Värderingar (företagets o förmannens)

Om det är något helt annat är det fritt fram att ta upp vad som helst.

Följdfråga: Varför? Vad är det som är så viktigt med det här?

Den här fråga ställdes för att förtydliga och bekräfta mina preliminära tolkningar av vad de unga såg som viktigt i relationen till arbetsgivaren. Det är skäl att minnas, att en enskild intervju ger en ögonblicksbild av något. Vad man svarar kan bero på humöret, vad som skett strax innan, och många andra faktorer. Därför kändes det motiverat att kolla upp den bild som gavs vid de första intervjuerna med en "repetitionsfråga" som denna. Här räknas inte upp alla teman från första intervjun utan de centrala teman som kommit fram i svaren och som kan relateras till det psykologiska kontraktets komponenter. Till exempel en allmän fråga om vad som motiverar är därför svår att sätta med i en dylik "rankinglista".

2. I förra intervjun blev fokus mycket på vad du väntar dig av din organisation och din förman. Om du nu skulle beskriva vad du själv tycker att du ger eller kan ge till företaget? *Vad är dina förpliktelser och skyldigheter?* För att sedan hålla igång diskussionen fanns följande tillägsfrågor i beredskap.

- Tid och rum? Flexibilitet?

- Ansvarstagande? (viljan att anstränga sig för organisationen)

- Utveckling av sig själv?

- Personliga egenskaper?

- Utveckling av företaget, dess processer och rutiner? (*extra role behavior*, är utveckling en rättighet eller en skyldighet?)
- Lönsamhet? (att till exempel producera timmar som kan faktureras)

Den här andra intervjurundan gjordes under våren 2016, alltså två till tre år efter de första intervjuerna. Även om jag byggde mina teman i intervjuerna på litteratur om psykologiska kontrakt, ville jag vara öppen för andra sätt att prata om relationen till arbetsgivarorganisationen och gjorde därför mitt bästa att låta diskussionerna gå i den riktning de intervjuade valde. Forskningsmaterialet som presenteras mera utförligt i nästa kapitel analyseras först med en innehållsanalys som bygger på ett kritiskt realistiskt paradig. Därefter följer en innehållsanalys av förmännens svar. Slutligen görs en analys av skillnaderna i och motsättningarna mellan de unga experternas och förmännens svar.

Alldeles på slutrakan med avhandlingen gjordes ännu två längre, mindre strukturerade intervjuer med syftet att se om en längre och ännu mera öppen diskussion skulle ha tillfört något väsentligt till resultatet. Detta för att det kändes som att de första intervjuerna blev relativt korta trots ambitionen att göra dem som djupintervjuer. I dessa två senare intervjuerna följdes principerna i McCracken's (1988) *The Long Interview*. Jag försökte lyssna förutsättningslöst, ställa ännu flera öppna följdfrågor, vrida och vända på saker, även kring till synes mindre intressanta teman. Jag undvek antaganden att jag förstod vad de menade. I stället försökte jag få dem att beskriva saker med lite flera ord. Som kan ses i resultatredovisningen stärkte dessa intervjuer uppfattningen att de tidigare intervjuerna, sin relativa korthet till trots, rätt väl verkar ha fångat upp de unga experternas tankar kring sina psykologiska kontrakt. De två djupintervjuer som gjordes senare gav inget väsentligt nytt stoff, utan intervjuerna bekräftade snarare innehållet i de tidigare gjorda intervjuerna. En ny nyans var att de här experterna verkade ha mognat till och funnit sig till rätta i sina roller. Mera om detta i kapitel 4.

3.4 Hur det insamlade materialet analyserades

För att analysera ett kvalitativt material kan olika metoder användas såsom innehållsanalys av olika slag, diskursanalys eller narrativ analys. *Narrativ* analys bygger på berättelser. Då ska materialet gärna vara i form av situerade berättelser (Eriksson och Kovalainen 2008, ss. 211 – 213). Eftersom de intervjuer som gjordes till största delen inte ledde till långa egentliga berättelser, lämpar sig den här analysmetoden inte så bra här. *Diskursanalysen* som metod fokuserar på kulturella innebörder som kopplas till ting, fenomen och händelser. Diskursanalys kan med fördel användas för naturligt material som behandlar de studerade begreppen (Eriksson och Kovalainen 2008, ss. 227–229). Om jag hade velat göra en diskursanalys om unga experters psykologiska kontrakt, kunde till exempel tidningsartiklar och offentlig diskussion om temat ha varit ett bra material att utgå ifrån. Här analyseras utskrifter av utförda intervjuer och då kändes en tematisk innehållsanalys som den mest användbara metoden för att lyfta fram de mångskiftande resultaten. I en tematisk innehållsanalys sorteras materialet för att skapa ordning. Det kan göras antingen med hjälp av kodning eller många genomläsningar enligt identifierade återkommande teman. Därefter söker man en övergripande förståelse för innebörden i dessa teman och kopplingar mellan dem. Så här analyserades också den här studiens material.

Tre frågor som varje forskare med ett kvalitativt material har att ta ställning till är de som Rännstam och Wästerfors (2015) beskriver som kaosproblemet, representationsproblemet och auktoritetsproblemet. *Kaosproblemet* innebär att forskningsmaterialet kan te sig ostrukturerat och kaotiskt även om insamlingen är gjort någorlunda strukturerad. Det här gäller speciellt för omfattande materielmängder. Det här problemet kan lösas antingen med hjälp av analysverktyg eller helt enkelt genom att läsa och sortera materialet om och om igen tills man börjar se mönster och samband. Det senare alternativet har här använts. Användandet av kodning och analysverktyg valdes bort av två anledningar. Dels för att materialet kändes tillräckligt hanterligt att ta sig an utan ett sådant verktyg. Dels för att intervjuerna och utskrifterna gjordes på tre språk, plus dialekt. Det skulle ha gjort det lite svårt att använda enskilda sökord och fraser. I stället valde jag att läsa igenom hela materialet stycke för stycke och samlade de stycken där någon talade om ett visst tema i gemensamma textsjok.

Uppgiften var krävande, eftersom de teman som finns i intervju-underlaget, likasom i det material som intervjuerna gav upphov till, är sammanlänkade och delvis överlappande. Frihet, ansvar, utmaningar och ledarskap är alla sådant man kan välja att sammanföra eller hålla i sär i en analys. Alla dessa är starkt förknippade med medarbetares engagemang och motivation. Ur diskussionen om själva arbetsuppgifterna kunde man abstrahera andra begrepp som meningsfullhet, omväxling och utveckling samt goda relationer. Det här, att de olika diskussionerna på ett metaplan handlade om något annat av de begrepp som fanns i intervjuguiden var till en början både svårt att greppa och lite förvirrande. Det krävdes flera försök innan jag kunde identifiera den första tema-analysens övergripande begrepp. I analysfasen fick jag pröva ett antal begrepp innan bitarna "föll på plats" i den form de presenteras i nästa kapitel. Den struktur och indelning jag sist och slutligen valde, anser jag bäst ger rättvisa åt forskningsmaterialet.

Representationsproblemet gäller frågan om hur väl de valda intervjuobjekten representerar den grupp av människor man vill veta mera om. Här är målgruppen tydligt avgränsad och alla intervjupersoner tillhör entydigt denna målgrupp. Genom att låta andra personer och slumpen avgöra vilka personer som intervjuats har forskarbias undvikits i urvalet av personer som intervjuats. Från tre av organisationerna fick jag färdiga listor på lämpligt antal personer som motsvarade de givna kriterierna. Från en av organisationerna fick jag en lång lista på potentiella intervjuobjekt.

Auktoritetsproblemet handlar slutligen om att som forskare göra sig hörd i vetenskapssamfundet. Det görs enligt Rännstam och Wästerfors (2015) bäst genom att i analysen av det egna insamlade materialet gå i diskussion med litteraturen i ämnet. Det har jag gjort i kapitel 5. Där speglas resultatet av innehållsanalysen i kapitel 4 främst mot tidigare forskning om psykologiska kontrakt, men också mot litteraturen gällande motivation, engagemang och generation Y.

En förväntan som ställs på kvalitativ forskning är att det studerade fenomenet ges en fyllig beskrivning. Den här förväntan ställs ofta, så även här, mot en annan förväntan, nämligen att materialet ska vara väl strukturerat och hanterbart (Patel och Davidsson, 2011). I den här följande analysen har jag försökt balansera dessa två krav. Det har jag gjort genom att ta med rätt många direkta citat som illustrerar

de karakteristiska tankegångar som finns i utskrifterna från intervjuerna. De ger en fyllig beskrivning av materialet. Strukturen följer de teman som identifierats i materialet.

4 RESULTAT

I det följande analyseras forskningsmaterialet om unga ingenjörer. Här söker jag i kapitel 4.1 till 4.3 svar på forskningsfrågan ”*hur beskriver unga experter sina psykologiska kontrakt?*” och i kapitel 4.4 på den andra forskningsfrågan ”*Hur beskriver förmän och HR-direktörer de unga experternas psykologiska kontrakt?*” I kapitel fem besvaras den tredje forskningsfrågan ”*På vilket sätt kan den här studien bidra till förståelsen för och begreppsbildningen kring psykologiska kontrakt?*” i diskussionen kring studiens teoretiska kontribution.

På en övergripande nivå var det intressant att se att HR-direktörerna hade den tydligaste uppfattningen om komponenterna i de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt. Deras åsikter var klara, ofta detaljerade, samtidigt som de nog uppgav att de vet för lite om hur de unga egentligen tänker. Någon enstaka av förmännen hade också en mycket klar uppfattning om de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt, eller rättare sagt, om komponenter i kontraktet. De som intressant nog hade svårast att beskriva sina attityder och tänkesätt var ingenjörerna själva. Många hade svårt att svara på mina enkla frågor. Deras kommentarer kunde ibland vara i stil med ”*inte vet jag riktigt vad jag ska svara*” (Anders på frågan om vad som motiverar) eller ”*jag funderar vad jag riktigt ska svara på det där. Jag har egentligen inte tänkt på sakerna från den där synvinkeln.*”²² (Juha på frågan om teamets betydelse). Driver (2018) lyfter fram att det psykologiska kontraktet som begrepp kunde ses som ett instrument för att synliggöra medarbetares identitetsskapande över tid. Hon lyfter fram de undermedvetna aspekternas betydelse i uppbyggnaden av det psykologiska kontraktet och föreslår en mera processuell och icke-linjär syn på begreppet. Allt detta är naturligtvis notoriskt svåra saker att greppa och som forskare kan jag inte börja spekulera för mycket i vad som rör sig i de unga ingenjörernas undermedvetna. Samtidigt är tanken intressant, för det som ingenjörerna *inte* talar om avslöjar något om undermedvetna prioriteringar och värderingar. Diskussionerna om företagets förväntningar som beskrivs längre fram kan tas som exempel på det här.

²² *Mä oikein mietin että mitä tuohon sanoo. Mä en oo oiken miettinyt sitä tuolta kantilta.*

Här nedan presenteras i bild 4 en illustration på de unga ingenjörernas beskrivning av sina psykologiska kontrakt. De unga ingenjörernas relation till arbetsgivarorganisationen verkar distanserad, ibland nästan obefintlig. Förväntningen där är att utrustning, arbetsmiljö ska vara i skick, jobbet intressant, utvecklande och utmanande, gärna innebära resande. Man vill gärna jobba i team med likasinnade. Beskrivningarna av relationen till *närmaste förman* varierar mycket kraftigt, från obefintlig till en nära relation. Oftare beskrivs den som mycket nära och tät. Förväntningarna på förmännen är att de ska vara flexibla, men samtidigt tydliga, gärna utöva ett coachande ledarskap. *Det egna jobbet* i sin tur vill de unga ingenjörerna hålla väl avgränsat. Därför den tjocka linjen kring eget jobb. Ofta inkluderas teamet där man jobbar i beskrivningar av det egna jobbet. Slutligen illustreras gränsen mot yttvärlden med en mycket tunn, streckad linje. Organisationerna är visserligen skilda juridiska personer där dessa unga ingenjörer jobbar, tydligt avgränsade från omvärlden. Samtidigt har många av dem naturligtvis sina egna både privata och professionella nätverk där de får influenser som kan påverka deras uppfattningar om sina psykologiska kontrakt.

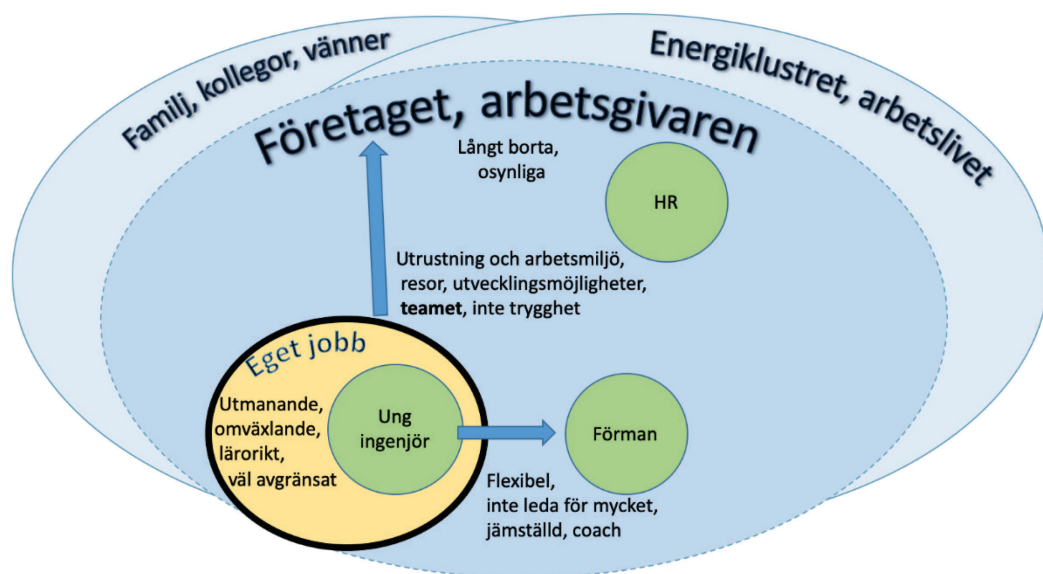


Bild 4. De unga ingenjörernas uppfattningar om sina psykologiska kontrakt.

Tematisk innehållsanalys, som här används, innebär att man söker övergripande teman i forskningsmaterialet. I bilden som följer finns de teman som jag kunde identifiera i intervjumaterialet.

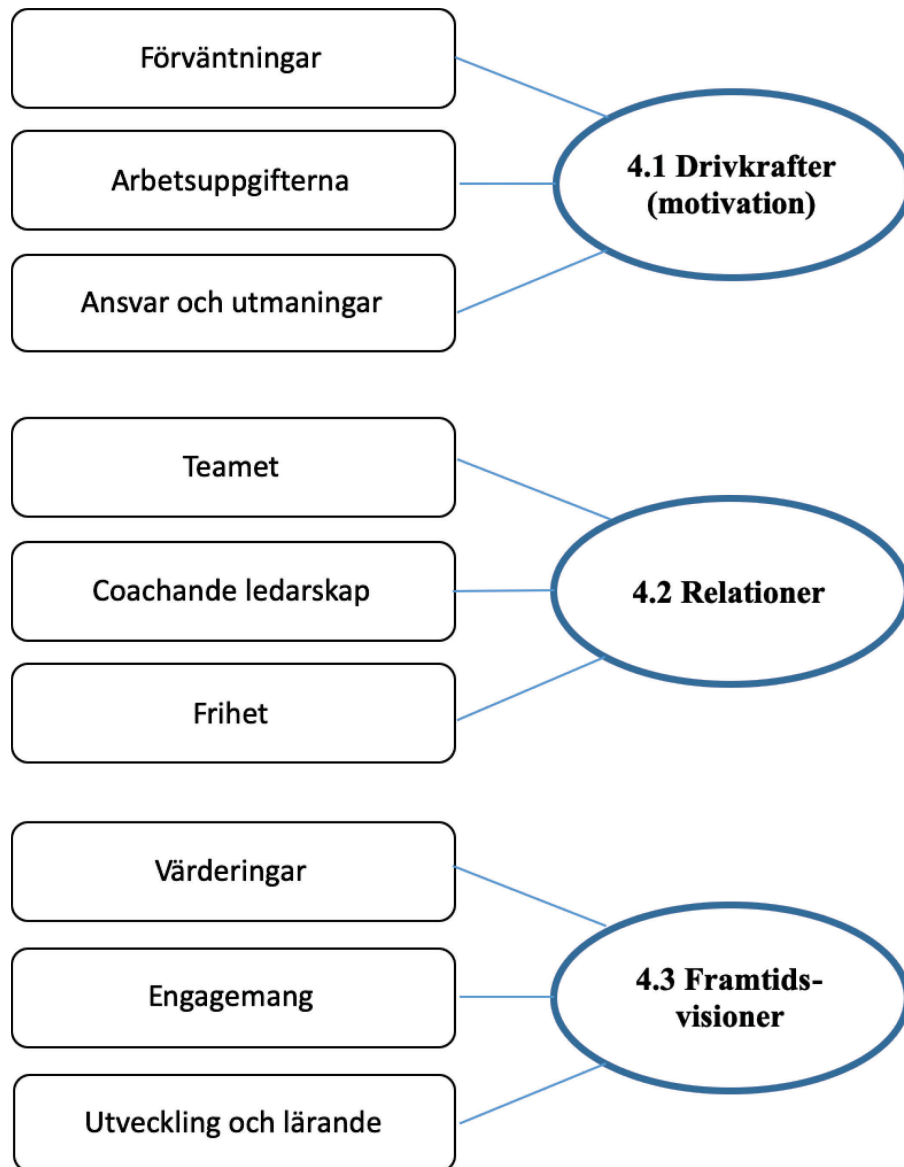


Bild 5. Teman som identifierades i intervjuerna.

Dessa teman får fungera som underrubriker för den följande resultatredovisningen. Alla teman är inte lika "stora" i de unga ingenjörernas berättelser, ansvar och utmaningar samt utveckling och lärande var nog de "största" teman som kom fram. Det skulle ändå ha varit för svårt att ge alla skillnader rättvisa i illustrationen ovan. Därför är bilden symmetrisk och tillrättalagd. Grupperingen

till övergripande teman var svår att göra för att de olika komponenterna i det psykologiska kontraktet är så sammanvävda med varandra så en uppsjälkning ohjälpligen blir lite konstlad. Samtidigt behövs den för att ge materialet struktur. En del teman verkar mycket samstämmiga i den bemärkelsen att både unga ingenjörer och förmän ger ord och begrepp ungefär samma innebörder. Andra är sådana där de använder samma ord och uttryck, men ger dem olika innebörd. Den senare kategorin ter sig mera intressant eftersom där finns dolda källor till potentiellt missförstånd i kommunikationen mellan de olika personalgrupperna. Dessa presenteras i kapitel 4.5.

Resultaten från den andra kompletterande intervjun som beskrevs på sidan 99 – 100 kommer att sammanflätas med analysen av den första intervjun. Den viktigaste frågan där var hur ingenjörerna ser på företagets förväntningar på dem. Samtidigt passade jag på att försöka förtydliga resultaten gällande de preliminära teman jag då hade identifierat i de första intervjuerna. Senare gjorde jag små ändringar i temata. Jag lät då intervjupersonerna rangordna de tre viktigaste av sex centrala komponenter i sina psykologiska kontrakt; arbetets innehåll, teamet, utveckling och lärande, bra och flexibelt ledarskap, ansvar och utmaningar samt värderingar. Den utvärderingen visade att åtta ansåg arbetets innehåll vara viktigast och sju ansåg att teamet var viktigast. Utveckling och lärande kom tätt efter dessa, sist, med nästan inga omnämnande kom värderingar. Resultaten från den tredje intervjun med två av experterna har också delvis vävts in i den övriga resultatpresentationen. Några allmänna reflektioner om den ges i avsnitt 4.5.

4.1 De unga ingenjörernas drivkrafter

Mänskors drivkrafter eller motivation kan, som vi såg i teoriavsnittet, vara av många slag. Här redogörs för vad som enligt den gjorda undersökningen verkar driva dessa unga ingenjörer. Överlag kan vi se, att temat motivation är ett metatema som famnar flera, nästan alla andra teman i intervjuerna. Det som tydligast kommer fram som drivkrafter är att arbetsuppgifterna är *omväxlande*, man får nya *utmaningar* och *får lära sig nytt* hela tiden. Det blev lite en känsla i intervjuerna, att vad som än frågades efter, dök de här svaren upp. Här har vi både positiva kommentarer och negativa.

“...och sen för egen del är det viktiga att få *utvecklas*.”²³ (Harri, ingenjör)

“Jag vill uppnå mera och *utveckla* mej själv. Det är nog den största delen [...] och jobbet är intressant så jag lär mej hela tiden.”²⁴ (Tiina, ingenjör)

”*Ny kunskap*, absolut, nya infallsvinklar och lärdom helt enkelt [...] annars tappar jag gnistan i jobbet om man kör på samma saker.” (Timo, ingenjör)

Liknande kommentarer fanns det många fler av. I den här kategorin ingår inte bara den professionella utvecklingen i sig, utan också att en del ingenjörer förväntar sig att den ska leda till en positiv karriärutveckling. Här ser vi en koppling mellan omväxlande uppgifter och att lära sig nytt hela tiden som förekommer i många svar. De unga ingenjörerna verkar se det så här. Förmännen frågar i stället kritiskt om de hinner lära sig något alls då de inte har tålamod att vara tillräckligt länge på ett ställe.

Andra viktiga faktorer som kom upp i diskussionen om motivation är *påverkningsmöjligheter i arbetet*, *meningsfullhet*, att det man gör verkligen är till någon nytta och *frihet*.

På nåt vis får man nog känslan att man har möjligheter att ta beslut själv ganska långt och ganska fritt egentligen så man får som ganska självgående om man vill lite. Så klart det finns ju regler men om man vill hitta en egen väg. [...] det som motiverar mej mest är nog kanske friheten och ansvaret, de hör på nåt vis ihop och faktiskt att man (dom) litar på det man (jag) har gjort. (Markus, ingenjör)

²³ ja sitten sen on omalta kannalta tärkeätä se kehittyminen.

²⁴ I want to achieve more. I want to develop myself. That's maybe my major part [...] and the job that is interesting that I have to learn all the time.

Ytterligare faktorer som motiverar är föga överraskande själva *arbetsinnehållet*, men även den teknologi eller de produkter man är med om att utveckla. Problemlösning motiverar många. I beskrivningarna ser man klart att de talar om en inre motivation (Olafsen med flera 2015), en tillfredsställelse som helt enkelt kommer av att ha lyckats med utmaningen att lösa något som andra inte klarat av. Flera nämner hur bra det känns att få vara med och planera, utveckla eller producera tjänster och produkter man kan vara stolt över.

”...man vet vad man gör, jag har en känsla av att det är framtidens grejer och sen är där ännu en extra kick i att få vara med i utvecklingen av nya produkter [...] Jag har fått komma till teamet för nya produkter så nog är det ju en sån där känsla att Yess!”²⁵ (Pertti, ingenjör)

“... att man ser resultat, att det finns tid för utveckling av jobbet, det skulle nog motivera. Att man lyckas få saker framåt, om det sen är inbesparingar eller att något arbetsskede fungerar bättre, eller helt enkelt att vi bara lyckas höja kvaliteten i det vi gör.”²⁶ (Anssi, ingenjör)

Ledarskapet och feedback från chefer och kunder nämns i några svar, här både på gott och ont. En del chefer verkar dessvärre ha en demotiverande effekt på sina medarbetare. Ett exempel som visar hur viktigt det är att även chefen är motiverad var den förman som fick svidande kritik av sina medarbetare för att inte vara motiverad och helt enkelt inte hålla samma nivå som de underordnade. I intervjun med förmannen visade det sig att hen var ”färdig” med sitt nuvarande jobb och redan i ett års tid letat sig bort ifrån det. Sådant syns tydligen. Teamets betydelse nämndes rätt sällan som en motiverande faktor. Det här är intressant eftersom just

²⁵tietää mitä tehdään eli tää talon homma, mulla on semmoinen käsitys että ne on aika tulevaisuuden vehkeitä vielä, siin on semmonen pieni potku kun saa olla vielä uusissa laitteissa mukana, [...] olen päässyt sinne uusiin tuotteisiin, kun ollaan tekemässä uusii tuotteita, niin onhan siinä semmonen fiilis että ”jess”.

²⁶ että näkee niitä tuloksia ja se että pääsee, että jää sen verran aikaa että pystyy hommia kehittämään se motivois kyllä, kyllä, se että saa edistystä aikaan, on se sitten kustannusten säästöjä tai niin että joku työvaihe toimii paremmin tai että saadaan jotakin vaan yksinkertaisesti tehtyä vaan laadukkaammin.

arbetsgemenskapen i tidigare studier av den här åldersgruppen har visat sig vara mycket viktig (Kultalahti 2015). De som nämner teamet som sin motivationskälla, även om de är få, betonar dess betydelse i starka ordalag.

”Jobbarkompisarna är ju toppen, toppen! På vår avdelning skulle man inte fixa det om det inte vore god anda, positiv anda helt enkelt.” (Timo, ingenjör)

Att sporras och uppmuntras av jobbarkompisarna är kanske speciellt viktigt i uppgifter som Timos där jobbet går ut på att lösa problem då något gått snett, eller inte fungerat som det var tänkt.

Då vi talar om drivkrafter, infinner sig frågan vad som drivit dessa unga ingenjörer att söka sig till de arbetsplatser de nu har. De har antagligen haft några förväntningar på organisationerna. Dessa ska presenteras i följande avsnitt. Samtidigt presenteras de unga ingenjörernas uppfattningar om företagets förväntningar.

4.1.1 Inga speciella förhandsförväntningar

Uppfattningarna om och förväntningarna på organisationen byggs upp i rekryteringsprocessen, ibland redan innan, via företagets rykte och bild i offentligheten. Cirka en tredjedel, sju av tjugo, hade kommit till företaget via sommarjobb under studietiden eller genom att göra sina examensarbeten för företaget. För de flesta, sjutton av tjugo, är den nuvarande organisationen deras första arbetsplats efter högskoleexamen. Det innebär sannolikt, att då de beskriver sina förväntningar på sin nuvarande arbetsgivare, beskriver de samtidigt sina förväntningar på arbetslivet i stort. Flera av dessa har bytt position inom företaget, men inte bytt arbetsgivare. Det här kan dels bero på att de är nöjda med sin nuvarande arbetsgivare och dels på att de kanske inte ser så många andra alternativ på orten. De allra flesta kunde inte nämna några speciella förhandsförväntningar de hade haft på organisationen.

“Inte hade jag några speciella förväntningar. Nog hade jag alla dörrar öppna”²⁷ (Harri, ingenjör)

“Jag bara tänkte att för en gångs skull kontorsarbete, då jag dittills hade jobbat i produktionen.”²⁸ (Minna, ingenjör)

Intressant nog var det flera som sa att de egentligen inte visste någonting om företaget innan de sökte jobb där. Det verkar då som om det psykologiska kontraktet för de här ingenjörerna började byggas upp från och med ansökningsproceduren och anställningen, inte tidigare. De två aspekter som ändå återkom i flera svar var företagets storlek och stabilitet, samt utvecklingsmöjligheterna och karriärstigarna som storleken förväntades medföra. Sedan fanns det också några få som hade förväntningar, stora sådana.

“Jag hade nog stora förväntningar på företaget. Här har man möjlighet att gå långt om man vill och om man satsar och försöker och det har jag nog gjort också.” (Markus, ingenjör)

En var så övertygad om att företaget skulle kunna ge utvecklingsmöjligheter att han valde ett tillfälligt ”snuttjobb” hos den här arbetsgivaren framom ett fast jobb på ett mindre, lokalt företag. Man kan se det här fallet som ett rätt tydligt exempel på ett psykologiskt kontrakt som infriades.

”Jag minns att jag samtidigt sökte till ett annat företag som serviceingenjör. Jag fick platsen 2010, men tackade nej då jag samtidigt fick jobbet som tillfällig hjälp här på företaget. Det var korta tidsbundna jobb och jag minns nog att min fru sa lite att [...] det skulle ha inneburit

²⁷ no ei mulla oikeastaan ollut että, hyvin sillä lailla kaikki ovet auki tulini että.

²⁸ mä vaan ajattelin, että kerrankin joku toimistotyö, kun olin aikaisemmin ollut tehtaalla.

att jag här kunde slutföra mina studier [...] men jag tog en medveten risk och kan säga efteråt att det lönade sig.”²⁹ (Juha, ingenjör)

Några fick reda på företaget och arbetsmöjligheten via vänner, släktingar eller bekanta, men angav ändå inga tydliga förväntningar på organisationen.

”Pappa jobbade på företaget...”³⁰ (Jussi, ingenjör)

”Det var faktiskt inte jag som sökte utan det var en min storasysters gamla studiekompis som hade en chefsroll inom företaget och som hört att jag var nyutbildad ingenjör och undra om jag ville komma på ett möte och höra lite om vad företaget har att erbjuda.” (Josefin, ingenjör)

Ingen nämnde introduktionen till arbetet i en positiv bemärkelse, men det kom en del strökommentarer om utebliven eller dålig introduktion. Det här kan tolkas antingen så, att introduktionen har försummats i dessa företag eller så har man inte lyckats nå fram med den introduktion som getts.

De unga ingenjörernas förväntningar på arbetsgivarorganisationen kunde också uttryckas på ett annat, lite mera kritiskt sätt och det är ”*What’s in it for me?*”-attityden. Den attityden, om än outtalad, verkar vara allmän. De hade påfallande svårt att beskriva vad företaget vill och förväntar sig av dem. En del bara fortsatte att prata om sina *egna* förväntningar, också i den andra intervjun, även om den uttryckliga frågan var, vilka förväntningar de trodde att *företaget* har på dem. Det var som en ny tanke för dem att reflektera över vad företaget förväntar sig.

²⁹ mä muistan yhtäkaa mä hain, täällä on yksi valmistaja mikä tekee putkitaivutuslaitteita. Mä hain yhtäkaa sinne kun haettiin huoltoinsinööriä mä sain sen paikan 2010 vuonna. Mä kieltäydyin siitä kun mulle yhtäkaa aukeni tähän yhtiöön tämä kiireapulaisen homma. Ja oli pieniä määräaikaissuusia että mä muistan että silloin emäntäkin heitti vähän [...] Se olisi mahdollistanut että täällä olisi voinut käydä sen koulun loppuun mutta se huoltoinsinöörin homma, se oli matkustuspainotteinen ja se koulu olisi jänyt sit siihen. Mä otin tietoisesti riskin. Voisi sanoa jälkepäin että se kannatti, että, että...

³⁰ isä oli täällä töissä...

”Oj, knepigt! Jag förväntar mej att dom ska ha förståelse för mej som person och att jobbet, familjen kommer innan jobbet”. (Timo, ingenjör)

Man börjar alltså spontant prata om sina *egna* förväntningar fastän den uttryckliga frågan gällde företagets förväntningar. Sedan kom något vagt om att företaget säkert vill att jag sköter jobbet och tar ansvar. Att analysera hur de unga ingenjörerna talar om företagets förväntningar känns nästan meningslöst, för man kunde tillspetsat säga att de inte talar om dem.

”Det där (vad företaget förväntar sig) är nog svårt att svara på så där plötsligt, ... det där, det där, ... /mm/ ... ja, nå inte vet jag, nå nuförtiden är det väl arbetsbeskrivningen som rätt långt bestämmer vad man ska göra³¹. (Mikael, ingenjör)

”oj vad du ställer svåra frågor. att sköta jobbet!” (Anders, ingenjör)

”inte kommer jag riktigt på något. Man borde fråga arbetsgivaren. Det är ofta höljt i dunkel. Jag skulle nog själv ibland också vilja veta vad de förväntar sig.³² (Janne, ingenjör)

”mm... .. jaa ... det var en knepig fråga det, men...” (Tuomo, ingenjör).

Visst kan det delvis vara frågan om en svårighet att lyfta blicken från de dagliga uppgifterna, där man förmodligen vet mycket väl vad som ska göras, men ändå tedde sig deras oförmåga att sätta ord på hur de uppfattade företagets förväntningar märklig. Det var överraskande – givet att dessa företag mycket tydligt profilerar sig som organisationer för handlingens män och kvinnor – att de intervjuade unga ingenjörerna inte i något av företagen kom att tänka på företagets

³¹ tuohon onkin yhtäkkiä vähän hankalampi vastata suoraan istumalta,... tota, tota... /mm/ ... niin no en tiedä, no nykyään työnkuva määrittää aika pitkälle.

³² Ei niitä oikein tuu mieleen mitään. Pitäisi kysyä työnantajalta, se on joskus hämärän peitossa mitä ne odottaa. Haluais joskus tietää itekin mitä ne odottaa.

slogan som i flera fall klart och tydligt uttrycker förväntningar på personalen. Slagord som ”*become a doer*” i platsannonser, ”*driven by drives*”, ”*Expertise with passion*” ”*taking ownership*” med flera uttrycker enligt min uppfattning rätt tydliga förväntningar, men av någon anledning kom ingen spontant att tänka på och nämna detta i sina intervjuer. Då man bläddrar under rubriker som ”jobba hos oss” på de aktuella företagens webb-sidor hittar man mängder av förväntningar på personalen, uttryckta i tydliga ordalag. Det finns alltså gott om uttalade förväntningar från organisationens sida, som är tydliga till och med för en utomstående. Företagen beskriver där sina medarbetare som aktiva, initiativrika, energiska, till och med passionerade handlingens män och kvinnor. Trots att dessa texter är både tydliga och kunde uppfattas som relevanta, ja till och med inspirerande, verkar de inte nå fram till vardagsverkligheten för de anställda. Kanske förmännen inte lyckas, tänker på att, eller ens vill förmedla dessa värderingar och förväntningar till sina medarbetare. Janne, som i den första och andra intervjun inte kunde sätta ord på företagets förväntningar, började även i den tredje intervjun genast tala om sina *egna* förväntningar då frågor ställdes om företagets förväntningar.

”En sak är nu åtminstone att innovativiteten är på de anställdas ansvar. (företagets förväntan) Jag skulle vänta mej (!) här på R&D att arbetsgivaren, att de skulle ge mera, liksom inspirera till innovativitet att vi kunde besöka mässor och sådant, att penningkranarna har nog varit stängda så att inte har vi kunnat resa någonstans.”³³ (Janne, ingenör)

På en punkt hade han en lite tydligare uppfattning om företagets förväntningar vid den tredje intervjun. Det gällde arbetstidsuppföljningen. Det berodde på att företaget hade ändrat sin policy gällande arbetstidsuppföljning, men enligt Janne till det sämre. Förtroendet som formellt ökade, blev i själva verket lidande.

”... vi gör i princip timme för timme och jag tycker att där finns en viss kritik då det sades att arbetet avgör, men ändå följer man kanske upp för mycket timme för timme och minut för minut. [...] och sen har det kommit

³³ yksi on ainakin sellainen, että innovaatioiden ja tällaisten miettiminen on työntekijöiden vastuulla. Että mä odottaisin R&D puolella, että työnantaja, että ne antaisi enemmän niinku innostaisi siihen innovatiivisuuteen että voisi käydä messuilla ynnä muuta että meillä on aika lailla rahahanat ollut kiinni ettei meillä ole ollut mahdollisuus edes matkustaa mihinkään.

från förmannen att nu måste vi skärpa oss. Så jag tycker att flexibiliteten har gått till det sämre.”³⁴ (Janne, ingenjör)

Kaj talade i den första och andra intervjun i allmänna ordalag om sin drivkraft och att han trodde att företaget nog förväntade sig initiativförmåga och ansvarstagande av medarbetarna. Han var en av de få som hade något alls att säga om företagens förväntningar. Han var den andra med vilken en längre intervju gjordes senare. Då pratade han fortfarande om samma saker, entreprenöriell attityd och drivkraft. Det som han dock återkom till flera gånger, var att det nog måste vara svårt för den högsta eller högre ledningen att få ut sitt budskap och sina förväntningar till organisationen.

”Säkert är det bra vad de (ledningen) funderar, men de är dåliga på att få ner det till gemene man så att man förstår vad det betyder för dej själv.” (Kaj, ingenjör)

Han konstaterade att förmännen är i en nyckelroll här, i att tolka och förmedla budskap så att de blir begripliga. Samtidigt menade han, att det ofta brister i kommunikationen. Det räcker liksom inte att sända vidare ett mail. Det här stöder Ashfort och Rogers (2012) konstaterande, att det har visat sig att medarbetare har svårt att deduktivt härleda något till sin egen vardagsverklighet från ledtrådar såsom policydokumenten och slogans. Det är mycket lättare att induktivt från sin egen omedelbara erfarenhet, till exempel av förmännens ord och agerande göra slutledningar om vad som gäller (Ashforth och Rogers 2012). Om det är så, är förmännen i nyckelroll för att bygga psykologiska kontrakt. I de unga medarbetarnas diskussioner blir förmännen ofta främst facilitatorer som ska möjliggöra de ungas drömmar och förväntningar. Deras självbild som kommer fram i diskussionerna, är bilden av människor som verkar ta det för givet att företaget finns till för att tillfredsställa *deras* önskningar och utgöra en ”klätterställning” för deras ambitioner. Dessa ambitioner verkar mycket löst knutna till organisationens mål.

³⁴ tehdään periaatteessa tunti tunnilta, että mun mielestä siinä on pikkusen sellaista kriittisyyttä sen kohdalla just siitä kun me silloin sanottiin että työt ratkaisoo, mutta kuitenkin ehkä liikaa tunti tunnista ja minuutti minuutista seurataan kuitenkin mun mielestä. [...] ja sitten on tullut sellaisia tilanteita, että esimiehen taholta on tullut osastolle, että nyt pitää skarpata näitä. Että mun mielestä sellainen joustavuus on mennyt pahempaan suuntaan.

”What’s in it for me”-attityden som beskrivning stämmer alltså väl överens med sättet att (inte) tala om företagens förväntningar. Om den nuvarande anställningen bara är ett tillfälligt instrument för att förverkliga sitt eget livsprojekt, sin karriär³⁵ och förmannen förväntas fungera som en coach i detta projekt, då kanske man blir lite ouppmärksam på företagens förväntningar.

4.1.2 Meningsfulla arbetsuppgifter, man vill göra en skillnad

Då det gäller arbetsuppgifterna går de unga ingenjörernas uppfattningar i lite olika riktningar. Samtidigt som de uttrycker en uppskattning för den relativa frihet de har i arbetet, uttrycker de en frustration över bristen på tydliga regler både vad gäller arbetssätt och karriärvägar. Här kan genast nämnas att det här temat egentligen innefattar flera av de påföljande, eftersom det är i arbetet man via ledarskapet ges eller nekas frihet och ansvar, man utvecklas, motiveras och lär sig, med mera.

De unga använde uttryck som ”ostrukturerat”, ”råddigt” och ”oklara direktiv” (Tina, Göran, Josefin och Minna). De var uppenbarligen inte enbart glada över att få friheten att nå sina mål efter eget förgottfinnande. I stället ville de ha tydliga och klara instruktioner. Ett gemensamt drag hos alla de ovan nämnda är att de nu är på sin första arbetsplats efter sin högskoleexamen. De här kommentarerna kan ses som uttryck för att introduktionen till arbetsplatsen och arbetslivet kunde ha gjorts bättre. Uppgifter vars innebörd är självklar för förmännen är kanske inte självklara för en ung nyanställd.

De unga ingenjörerna värdesätter och motiveras av att *få göra något meningsfullt*, att verkligen göra en skillnad.

”jag har en sån uppfattning att det här är framtidens grejer. Det ger en extra kick att få vara med i (utvecklingen av) nya produkter [...] man får själv påverka så mycket, man får vara med i tekniken. Vi utvecklar på

³⁵ Nu är det verkligen inte bara att göra karriär som intresserar. Det såg vi tydligt redan tidigare i texten. För många handlar det mera om ”upplevelseturism”, att inte behöva ha tråkigt utan få nya saker att göra hela tiden. Eller så kanske man förverkligar sina ambitioner på fritiden som Kaj som vid tidpunkten för den tredje intervjun hade startat ett eget företag i en annan bransch, hans passion och stora hobby.

riktigt, det känns som att vi verkligen utvecklar något betydelsefullt nytt.”³⁶ (Juha, ingenjör)

”Man tycker det är roligt då man får nåt problem löst, åstadkommer naiting. Det kan påverka ganska mycki, de roligt att det faktiskt påverkar naiting inom företaget det man gör.” (Anders, ingenjör)

Här ser vi att själva teknologin också är viktig för motivationen. Flera nämner själva teknologin och att kunna se resultatet av sitt arbete som viktiga.

”Jag tycker bara att det är intressant själv då man lagar softan, automationssystemet just till en motor och den är på [...] största båten i världen och så har den företagets motorer och vår softa där. Man känner ju på det sättet sig lite fascinerad. Det är lätt att sitta bakom skrivbordet och göra något, men att faktiskt de är ute i världen och ska fungera så ...” (Kaj, ingenjör)

När det gäller *balansen mellan arbete och fritid* sammanfattar Jukka rätt bra vad flera andra på olika sätt uttrycker. Man är engagerad, men vill inte att jobbet slukar en helt. Helst tar man inte jobbet med sig hem.

“Där är nu en sån där (tanke) att man inte får stressa för mycket, att man borde hålla så där att man nu inte åtminstone där hemma börjar fundera på nätterna på saker om det är nåt problem.”³⁷ (Jukka, ingenjör)

³⁶ mulla on semmoinen käsitys että ne on aika tulevaisuuden vehkeitä vielä, siin on semmonen pieni potku kun saa olla vielä uusissa laitteissa mukana [...] siinä pääsee niin paljon itse vaikuttamaan näihin, saa tekniikassa olla mukana. Kehitetään oikeasti, tuntuu että kehitetään jotakin merkittävää uutta.

³⁷ Siinä on taas sit että ei tavallaan saisi liikaa stressata että pitäis tavallaan pitää semmonen ettei nyt hiveesti ainakaan öisin kämpällä ala miettimään niitä jos on joku ongelma tavallaan.

Övertid är okej bara det är tillfälligt och sedan kan tas ut som ledig tid. I flera svar nämndes *ömsesidig flexibilitet* som något positivt. Det här gällde oftast just tidsanvändningen.

“Jag vet inte om jag haft tur, men jag kan inte klaga, för ibland har jag mycket jobb. Vi har de här saldotimmarna och jag har alltid kunnat ta ut dem som ledig tid.”³⁸ (Tiina, ingenjör)

Villigheten att tänja på arbetsdagarna eller att ta hem jobb påverkas naturligtvis av det engagemang man känner för sitt jobb och för företaget. Samtidigt går det här också andra vägen. Om man har för mycket, inser man kanske behovet av att dra sina gränser och att inte engagera sig för mycket. Erkki uttryckte saken så, att man behöver ha en “sund likgiltighet till arbetet”.

4.1.3 Snäv syn på ansvar, men man vill ha utmaningar

Varje medarbetares grundläggande ansvar är givetvis att se till att man sköter sitt jobb och fyller sin plats. Även om de unga mest pratar om sina egna förväntningar på arbetsgivaren så ser man nog också att de förstår och är villiga att se till att de ger något tillbaka. Som Tiina, Markus och Josefin uttrycker saken:

”Jag ville visa att företaget gjorde en rätt satsning då de satsade på mej”³⁹
(Tiina, ingenjör)

“...inte vet jag om de *har* det som ett ansvar för mej, men jag *tar* det som ett ansvar.” (Markus, ingenjör)

³⁸ I don't know if I'm very lucky or, but I cannot complain, because sometimes I have a lot of work. We have these saldo hours, and I have always been able to take them as free time.

³⁹ I wanted to show it was a good bet from the company also to bet on me.

”Jag känner mycket ansvarskänsla och jag känner att jag gör det som förväntas och kanske lite för mycket ibland, men att jag samtidigt får nånting tillbaka.” (Josefin, ingenjör)

Man verkar vilja göra rätt för sig och ser som sitt grundläggande ansvar att ”leverera”. Som Janne säger:

”Du tar ansvar för att jobbet går vidare och inte stannar upp. Du klarar av att lösa något problem självständigt. Där ser jag att ansvaret ligger.”⁴⁰ (Janne, ingenjör)

En intressant detalj här är att Markus och Josefin, de som kanske tydligast säger sig ta ansvar, är de två som lämnat sina organisationer mellan de två intervjuerna. Det tyder på att de unga är villiga att engagera sig, men att det inte behöver innebära att de binder upp sig för en längre tid. Det kan naturligtvis också vara ett tecken på att just dessa högt engagerade personer har haft höga förväntningar på organisationen och känt att de inte infriats. Det psykologiska kontraktet har kanske brutits. Synsättet hos många av de unga var, att företaget finns till för dem, för att erbjuda intressanta uppgifter, utmaningar där de får tillräckligt med omväxling och en känsla av att lära sig nya saker hela tiden. Så här sa Minna:

“Jag trivs nog bra, inte vet jag sedan, på lång sikt är planen inte att stanna här men [...] *mina uppgifter har bytts ut rätt ofta, så intresset har bibehållits.* [...] jag har ändå upplevt att jag har lärt mej något på den här arbetsplatsen hela tiden och så länge som lärandet fortsätter, stannar jag säkert här men om det kommer en tid då jag känner att det inte längre kommer nåt nytt, då flyttar jag nog hellre.”⁴¹ (Minna, ingenjör)

⁴⁰ Sä otat vastuun että homma menee eteenpäin että se ei jää junnaamaan paikallensa. Sä pystyt ratkaisemaan jonkun ongelman itsenäisesti, sen mä näen että on se vastuu siinä.

⁴¹ kyllä viihdyn ihan hyvin, että en tiedä sitten pitkän aikavälin suunnitelmana ei ole jäädä tänne töihin [...] mulla on kuitenkin vaihtunut työtehtävät aika usein että mielenkiinto on pysynyt yllä [...] kuitenkin olen kokenut että olen oppinut tässä työpaikassa kuitenkin koko ajan, ja niin kauan kun oppiminen jatkuu niin varmaan olenkin täällä, mutta jos tulee sellainen hetki että tuntuu että ei tule enää mitään uutta niin sitten mielellään vaihtaa.

I frågan om arbetsroller med ett bredare och större ansvar än bara att leverera en avgränsad egen arbetsprestation, det vill säga en förmansposition med ledningsansvar, går uppfattningarna isär. Här har vi den större gruppen, cirka två tredjedelar av de intervjuade, som tydligt säger ifrån att de *inte* vill ha en ansvarsposition eller förmansställning. Några är kategoriska:

”Antagligen inte, nej, det är inte ”my cup of tea”. Jag gillar de här expertuppgifterna så att säga. Jag behöver inga personalpolitiska frågor att grubbla på utan får koncentrera mej på själva jobbet.”⁴² (Mikael, ingenjör svarar på frågan om han skulle vara villig att ta ett förmansansvar)

Mikael hade förmanserfarenhet från ett tidigare jobb och därför visste han att han hellre jobbar med tekniken som han tydligen såg som ”själva jobbet”. Personalansvar verkade han se närmast som något som kunde ta bort fokus från jobbet. De flesta är skeptiska till arbetsuppgifter med mera ansvar, eller hänvisar till bristande erfarenhet och andra faktorer. De är reserverade, men lämnar dörren lite på glänt:

“Inte nödvändigtvis. Det beror helt på vilken sorts team och hurudan uppgift det är frågan om. Jag skulle behöva fundera noggrant på saken. Inte skulle jag tacka nej rakt av, men nog skulle jag förhålla mej kritiskt. Jo, för jag har märkt att då du frågade om jag tar jobb med mej hem, så då skulle det nog bli att föra hem om jag var förman för då skulle det ändra liksom. Ok, lönen skulle vara bättre, men det kommer andra ansvarsfrågor in i bilden. Jag skulle få fundera mycket noggrant.”⁴³ (Pertti, ingenjör)

⁴² luultavasti en, ei, not my cup of tea. Mä tykkään tästä asiantuntijahommasta niin sanotusti. Ei tarvitse henkilöstöpoliittisia juttuja miettiä ja niillä stressata päätänsä saa keskittyä niin sanotusti itse asiaan.

⁴³ ei välttämättä. Se riippuu täysin siitä minkälainen tiimi ja työtehtävä tulisi olemaan. Se täytyisi pohtia tarkemmin. En suoralta kädeltä hylkäisi, mutta olisin aika kriittinen. Joo koska mä oon huomannut kun kysyit että viekö töitä kotiin niin silloin niitä tuliskin vietyä kotiin jos olisit päällikköasemassa koska silloin muuttuisi se niinku, ok, palkka olisi parempi, mutta tulee muuta vastuukysymyksiä. Sitä pitäisi miettiä todella tarkkaan.

Här ser vi en avvägning av eventuella erbjudanden mot vilka möjligheter för personlig utveckling de innebär. Den andra, mindre gruppen, är de som är *villiga* och enligt förmännen till och med lite för otåliga att få mera ansvar. De här är en minoritet av de tillfrågade, cirka en tredjedel. Här fanns ett par som redan hade förmansposition och de var helt inriktade på att ta sig vidare i karriären. Sedan fanns de som ännu inte hade underordnade, men nog kunde tänka sig.

”Jomennisst, om tilfället ges, så inte är jag rädd för att ta ansvar.”⁴⁴
(Jukka, ingenjör, som svar på frågan om han kunde tänka sig att ta en förmansposition)

”Enda tanken jag hade var att kanske fara utomlands, men antagligen just i det här företaget, om fem år kanske en förmansposition eller projektchef. Jag börjar märka mer och mer att jag tycker ännu mera om att koordinera och liksom styr upp jag märker bara själv att eget arbete börjar fara mer och mer mot det, kanske just det här att programmer är inte lika kul på samma sätt nå mer.” (Kaj, ingenjör)

Det visade sig sedan i den tredje intervjun tre år senare att han hade gjort som han sa; sökt sig vidare till en position som product manager med uppgift att just koordinera och styra upp saker. Ansvar kan ses som en *utmaning*. Så gör förmännen. I de ungas föreställningsvärld ges begreppet utmaningar en lite annan innebörd. Över lag kopplar de unga ihop begreppet utmaningar med konkreta arbetsuppgifter där de lär sig nya saker. Man kunde säga att deras synfält är rätt snävt på den här punkten.

”Varje projekt är ju olika så det är svårt att hitta nån bana som man bara kan köra i. Det är alltid nya utmaningar.” (Göran, ingenjör)

⁴⁴ no, mikä ettei, kyllähän en mä vastuuta pelkää

Vi ser alltså att fokus ligger på det egna görandet och den egna uppgiften. Samtidigt är utmaningar det som de unga vill ha för att trivas i jobbet.

”... att arbetet ska vara intressant, så det kräver nog att det innebär *något nytt, några utmaningar*”⁴⁵ (Pertti, ingenjör)

Då jag läser de olika sammanhang där de unga ingenjörerna talar om utmaningar blir helhetsbilden den, att flera av dem använder ordet mera som en motsats till enahanda långtråkiga jobb. Utmaningar verkar *inte* så mycket handla om att testa sina gränser eller att, ja – utmana sig själv på allvar.

Även om ansvar och utmaningar i den första intervjuomgången verkade vara ett engagerande och viktigt tema, kom ansvar och utmaningar på nästsista plats före företagets och förmannens värderingar i ”rankingen” i den andra intervjun. Det här indikerar det som en av HR-direktörerna starkt lyfte fram; att de här unga *inte* vill framåt i karriären (till förmannapositioner). Som vi snart ska se, var både begreppet ansvar och begreppet utmaningar något som tolkades väldigt olika av förmän och unga ingenjörer.

4.2 Relationer till kollegor, förmän och organisation

Här diskuteras de unga ingenjörernas relationer till varandra i de team där de jobbar samt deras relation till förmännen och organisationen som helhet. En sak som verkar viktig för dessa unga ingenjörer i dessa relationer är frihet, något som tas upp under en egen underrubrik.

4.2.1 Förmännen ses som en i teamet

De här unga ingenjörerna jobbar ofta i team. Teamen kan vara globala, virtuella eller lokala. Även om de svar som gavs i de första intervjuerna på något vis handlar om team, så är det ofta väldigt neutrala sakliga beskrivningar av hur de jobbar. Endast i några fall handlar det om vad teamet egentligen betyder för den intervjuade. Det här indikerar att teamet inte verkar vara så viktigt för dessa

⁴⁵ ja työn kiinnostavuus taas niin siihen liittyy se että on jotain uutta, jotakin haastetta.

ungdomar. Trots att teamet, arbetslaget, i litteraturen sägs vara ett viktigt element i arbetslivet för den unga generationen (se till exempel Kultalahti 2015), ser man inte mycket av det här. Teamets positiva betydelse lyfts i den första intervjurundan fram av färre än hälften, bara åtta svarande. En sak är intressant då de talar om teamet, nämligen att de som gör det, i samma andetag talar om en god anda och förmannens roll. Man inkluderar alltså förmannen i teamet.

“Jag får va med och påverka mycket, jag tycker om arbetet jag gör och ja, nä men jag trivs bra med umgänget, bra chef, bra medarbetare så...” (Kaj, ingenjör)

”Vi har en jättebra vi-anda här och det inverkar mycket, så [...] och verkligen, vi har bra jobbkompisar.⁴⁶ (Jukka, ingenjör)

Just att *göra jobbet tillsammans* kommer fram i flera kommentarer. Att lyckas lösa problem tillsammans är en viktig sak för flera ingenjörer. Man är alltså starkt uppgiftsfokuserad, men då teamet fungerar och man stöder varandra i att lösa problem så blir också själva teamet viktigt, fast det verkar ha en instrumentell funktion. Bilden är naturligtvis inte enhetlig. Några av de intervjuade jobbar med individuella uppgifter, ibland med väldigt lite kontakt med sina kollegor i organisationen.

“Det är nog ett mycket självständigt arbete. Jag har nästan ingen kontakt med andra kollegor.”⁴⁷ (Anssi, ingenjör)

Göran gav först intrycket att arbetslaget var viktigt, men det visade sig att teamet snarare var en tillflykt från tristessen i det kanske rätt ensamma jobbet.

⁴⁶ täällä on kyllä niinku tosi hyvä me-henki ja se kanssa vaikuttaa paljon että. [...] tosiaan on tosi hyviä työkavereita.

⁴⁷ On kyllä se on hyvin itsenäinen työ. Ei oikein muitten kolleegojen kanssa olla tekemisissä.

Arbetskamrater definitivt en viktig (sak) att man får ha såna [...] det är ju alltid en sån där höjdpunkt på dan att fara (ut på stan och äta lunch tillsammans) och diskutera och slippa bort från arbetet en stund på dan. (Göran, ingenjör)

Den andra intervjuomgången gav ett viktigt förtydligande om teamets betydelse. Där lyftes teamet, vid sidan av arbetets innehåll, fram som den viktigaste faktorn som knyter de unga ingenjörerna till företaget. Eftersom man självfallet i en given intervjusituation svarar utifrån det känsloläge och den situation man just då befinner sig, var det bra att kunna göra en ny intervju vid en tidpunkt som var två till tre år efter den första intervjun. Därmed kunde vi få en "second opinion" från svarspersonerna vid en annan tidpunkt och kanske ett annat känsloläge. Att be dem rangordna de sex olika faktorerna förtydligade och förenklade också frågeställningen för dem som svarade. Då gavs teamet hög prioritet. Ändå är det intressant att de pratade så lite om teamets betydelse i den första intervjun.

De unga ingenjörerna ger en bild av *relationen till arbetsgivarorganisationen* som ter sig instrumentell. Deras självbild är överlag orädd, dynamisk och ambitiös. Många av dem talar om att söka sig vidare till ett annat jobb om den nuvarande arbetsgivaren inte kan erbjuda utmaningar och omväxling. Ingen verkade vara speciellt rädd att mista jobbet, vilket kan te sig lite märkligt, då företagen där de jobbar ändå rätt nyligen hade både permitterat och sagt upp personal. Kanske har det att göra med att de växt upp i en tid med relativt liten arbetslöshet (Solnet och Hood 2008). Den stora depressionen, "laman", i Finland inföll medan de var småbarn och inte följde med sådana frågor. Man kunde också kritiskt fråga, om de unga är kapabla att ställa sina egna mål så att de bäst gynnar deras utveckling och karriärer. Som vi snart ska se, är det just det här som förmännen och HR-direktörerna är skeptiska till. Det var något som också Lämsä (2017) ifrågasatte. Så kanske de här unga ingenjörerna behöver en personlig coach.

4.2.2 Unga ingenjörer vill se sin förman som en coach

Gällande ledarskap varierar åsikterna bland de unga ingenjörerna rätt mycket mellan å ena sidan stark kritik mot och å andra sidan stark uppskattning till närmaste förman. Båda ytterligheterna förekom samtidigt i de olika

organisationerna. Både de som var kritiska och de som var nöjda beskrev ett gott förmanskap på ungefär samma sätt; närvarande, uppmuntrande och visar förtroende. Generellt kan sägas att ledarskap och förmanskap var ett tema som engagerade de intervjuade att berätta och diskutera. En del uppfattar ledarskapet som dysfunktionellt eller helt enkelt obefintligt. Fysiska avstånd försvårar också kommunikationen och det dagliga ledarskapet i några fall.

“äldre förmän leder med exempel men de här yngre förmännen inte blir det riktigt... de sitter nog mest i möten så det blir inte tid för medarbetarna.”⁴⁸ (Erkki)

“Förmannen sitter i Vasa och vi är här i stad x så det är ganska liksom lite kontakt, att det är nog väldigt självständigt jobb [...] tidigare var det nog i princip *inte egentligen nåt ledarskap alls.*” (Tuomo)

Utmaningen med virtuella team eller förmän som fysiskt finns på annan ort kan ses tydligt här. Här gäller samma som i orientering. Om kartan och terrängen inte stämmer överens, är det terrängen som gäller. De som enligt organisationsschemat, kartan, har sin förman på annan ort, knyter ändå an till de människor som finns runtomkring, även om de formellt inte är hans team eller förmän. Det framgick tydligt i intervjun med förman Johan. En av utmaningarna i distansteam är naturligtvis informationsflödet och kommunikationen. Informationsflödet uppfattas som viktigt, men att få det att fungera är utmanande i distansteam.

”Det är ju ganska *råddigt* här så min linjeförman sitter i stad x, så oftast har jag inte mycket kontakt med honom. [...] det jag tycker är viktigt är *informationsflödet* kommer att, vi har bytt den här vår, min förmans förman som leder hela avdelningen har ganska nyligen bytts ut. Det är kanske ett år som vi haft honom nu, men att vi har aldrig haft ett infomöte med honom ännu...” (Göran)

⁴⁸ Sanotaan että vanhemmat esimiehet he on kyllä omalla esimerkillä näyttäneet mitä tehdään, mutta meinaa olla vähän nää nykyiset nuoremmat esimiehet että ei sitä jää oikein, koko ajan ollaan palaverissa ettei jää suoranaisesti aikaa alaisille.

Medarbetaren var van vid att förmannens förman åtminstone dök upp och informerade med jämna mellanrum. Då den nya förmannen inte alls visade sig för medarbetarna, upplevdes det som om informationen om övergripande mål inte alls fanns. Det hade varit intressant att höra vad denne förman skulle ha sagt om informationsflödet. En annan kritik som är nära förknippad med informationsflödet, gäller struktur och styrning. Matrisorganisationers utmaning är väl just att åstadkomma en tydlighet (Bruzelius och Skärvad 2017). De unga medarbetarna verkar ambivalenta till frågan om styrning. Som vi snart ska se i kommentarerna i avsnitt 4.2.3, uppskattas frihet i arbetet högt, men samtidigt vill man gärna ha en tydlighet i uppgifterna.

”*Diffust, själva planeringen och det har varit olika personer som varit inblandade och ibland har jag får sköta det själv och det kunde ha varit bättre, men samtidigt är det ju fördelar med och få bestämma lite själv också och påverka. [...] ostrukturerat!*” (Josefin)

De egentliga besluten saknas i vissa situationer. Att man sen inte liksom... de klara besluten saknas.”⁴⁹ (Jukka, ingenjör)

I flera av kommentarerna kring ledarskap ser man, liksom i ovanstående citat, en brist på konsistens i de olika ledarskapsnivåerna. Mellancheferna verkar vara tvungna att hantera ständigt förändrade instruktioner från högre håll.

”Lite tymplig ledning kanske. Vi håller på att lägga om organisationen lite för tillfället och ena dan säger ledningen en sak och nästa dag säger de en annan sak. Det *skapar kaos* i avdelningen för ena dan ska vi göra det och nästa dag kommer nåt helt nytt som slopar allt som hände i går då. Det är inte genomtänkt helt enkelt, det kommer som oppi(från) säger nån nånting, så måste management på avdelningen agera enligt det. Så kommer det ny input oppi(från), så måste de lägga ut ny info hela tiden. Att i stället hålla tillbaka den där infon tills den är slutgiltig innan den ges ut till anställda (vore bättre).” (Timo, ingenjör)

⁴⁹ Varsinaiset päätökset joissakin tilanteissa saattaa puuttua. Ettei sitten niinku... jämakät päätökset puuttuu.

Sedan finns det ändå en svagt övervägande del av de intervjuade, som är mycket nöjda med sina förmän. Det här motiveras mest av allt med att förmännen är *goda exempel, flexibla och tillåtande*.

”Jag har alltid haft goda förmän [...] vi har alltid lyckats komma överens om alla saker och sen den där *flexibiliteten!*”⁵⁰ (Minna, ingenjör)

”Låt oss säga som så, att i detta nu är ledarskapet *mycket tillåtande*.”⁵¹ (Mikael, ingenjör)

“Egen förman tycker jag att jag har väldigt bra ledarskap. (Jag) har han faktiskt lite som en förebild för egen del. Första chefen jag hade såg man knappt till, [...] Min nuvarande chef hade jag lite som en *mentor*.” (Kaj, ingenjör)

Ledarskap handlar om att inspirera, visa väg, klargöra mål, men också om att sätta gränser. Nästa tema, *frihet* i avsnitt 4.2.3, berör de ungas uppfattningar om hur deras chefer hanterar detta gränssättande.

Flera av de unga ingenjörerna ville ha förmannen antingen som en mentor eller en personlig coach. Mycket av det som de unga sade sig förvänta sig av förmannen och företaget var samma saker som i litteraturen (Gjerde 2012, Virolainen 2010, Wilson 2014) förknippas med ett *coachande ledarskap*. I ingenjörernas, med coachingterminologi utövarnas diskussioner ges förmannen rollen att *stöda och uppmuntra* den unga ingenjören i hans livsprojekt eller åtminstone i hans karriärsprojekt. Ett projekt som förväntas leda till lärande, utveckling och framgång. Förmannen förväntas, som vi sett i tidigare citat, ge omväxlande uppgifter, där man inte blir uttråkad utan känner att man lär sig något nytt och

⁵⁰ mulla on aina ollut hyvät esimiehet ... on aina saatu sovittua kaikki asiat ja sitten se joustavuus!

⁵¹ Sanotaan tällä hetkellä johtaminen on erittäin salliva.

utvecklas hela tiden. Jussi uppskattade den här ledarstilen och beskrev förmännens instruktioner så här:

”Hitta din egen väg och börja utveckla de saker du själv ser som viktiga.”⁵²
(Jussi, ingenjör)

Precis som i beskrivningar av rollerna i en coaching-relation, vill de unga ingenjörerna ställa sina *egna* mål. Företagets och förmännens målsättningar blir nästan osynliga. Då kan man fråga sig, om det här beror på att de *är* osynliga för de unga ingenjörerna – att förmännen egentligen inte leder dem mot givna mål – eller om det mera handlar om varseblivning, vad de unga ingenjörerna förmår se och ta till sig av förmännens ledarskap. *Coaching i arbetslivet* syftar specifikt på att höja *arbetsprestationerna* för utövaren (Virolainen 2010, s. 58). Här låter det i ingenjörernas berättelser mera som om målet är en ganska ospecifik kompetenshöjning; att lära sig nya saker. Arbetsgivarorganisationens intressen och förväntningar hamnar då lätt i skymundan, något som tydligt syns i den här undersökningen. Minnas kommentar nedan är ett exempel.

“Jag trivs nog bra, inte vet jag sedan, på lång sikt är planen inte att stanna här men [...] om det kommer en tid då jag känner att det inte längre kommer nåt nytt, då flyttar jag nog hellre.”⁵³ (Minna, ingenjör)

Man vill framförallt få *utmaningar* och uppgifter där man kan *utvecklas* professionellt. Ledarskapet skall helst vara *flexibelt* och *stödjande*. Man är nöjd över att ”inte ledas för mycket” (Janne). Den här attityden kan naturligtvis leda till problem om förmännen, som har till uppgift att driva företagets, organisationens

⁵² Löydä se oma polku ja lähde kehittämään niitä asioita mitä sä itse näet.

⁵³ kyllä viihdyn ihan hyvin, että en tiedä sitten pitkän aikavälin suunnitelmana ei ole jäädä tänne töihin [...] mulla on kuitenkin vaihtunut työtehtävät aika usein että mielenkiinto on pysynyt yllä [...] kuitenkin olen kokenut että olen oppinut tässä työpaikassa kuitenkin koko ajan, ja niin kauan kun oppiminen jatkuu niin varmaan olenkin täällä, mutta jos tulee sellainen hetki että tuntuu että ei tule enää mitään uutta niin sitten mielellään vaihtaa.

intressen, ser sig tvungen att ta ett mera styrande grepp i sitt ledarskap, eller om hen helt enkelt föredrar en mera hierarkisk och kommenderande stil. Det här illustrerades till exempel i förman Merjas kommentarer om att hon föredrog sådana som jobbat på McDonalds eller SOL tidigare och där hade lärt sig en ödmjukare attityd till arbetet. Hon var klart irriterad över de ungas förväntningar, som inte motsvarade hennes egna förväntningar på dem.

Det verkar som om de unga har tagit till sig coaching-tänkesättet i arbetslivet, medan förmännen inte gjort det i samma utsträckning. Fastän en coach inte ska sätta målen för utövaren, vilket är en lite orealistisk förväntan om coachen också är förman, så kan hen nog ställa frågor som aktualiserar sambandet mellan den ungas målsättningar och företagets förväntningar och behov. Nu pratar förmännen inte om sådant, mest bara om hur de ska kunna *erbjuda* det ena eller andra – sådant som de ser att de unga frågar efter. Det att förmännen är mera reaktiva än proaktiva tillsammans med bedömningen att de flesta unga ingenjörerna i den här studien har ett transaktionellt eller rent av instrumentellt psykologiskt kontrakt, stöder Festing och Schäfers (2014) konstaterande att reaktiv ”Talent Management” leder till transaktionella psykologiska kontrakt.

Man vill alltså ha förmän som agerar som en coach, stöttar, uppmuntrar och utmanar men som också ger stor frihet. Eftersom många av de unga ingenjörerna säger sig *ha* sådana förmän, framträder en relativt harmonisk bild av deras arbetsrelationer. Det här möjliggörs förmodligen också av att företagen som tidigare nämnts, alla för tillfället är framgångsrika. En intressant fråga är om de är framgångsrika för att de har en sådan ledarkultur, eller om de har ”råd” med en sådan ledarkultur för att de är framgångsrika. I kärvare ekonomiska tider ser sig ledarna ofta tvungna att ställa tydligare krav och kanske pressa medarbetarna mera.

Att acceptera ekonomiska randvillkor verkade inte som några självklarheter för dessa unga ingenjörer. De stördes av att hela tiden vara tvungen att boka sina timmar som ska gå att fakturera (Minna och Josefin). En del av ingenjörerna verkar ha rätt vaga föreställningar om kopplingen mellan säljbara prestationer och företagets lönebetalningsförmåga, eller så känner de att organisationen överbetonar lönsamhetsfrågor. Kanske det också handlar om balansen mellan

arbete och fritid, eller hur stor roll arbetet ska få ha i livet. Som Erkki uttryckte saken:

”Den här förra förmannen sa det rätt bra, att man måste förhålla sig sunt likgiltigt till arbetet. [...] i första hand tänker man ju nog på att själv komma framåt.”⁵⁴ (Erkki, ingenjör)

Här ser vi också en intressant sak om förmännen, som vi ska återkomma till. Kanske en del förmän själva ser sig som jämställda med sina medarbetare i förhållande till arbetsgivarorganisationen. Förmannarollen faller i skuggan av rollen som kollega. Det här för då in på följande tema, nämligen frihet.

4.2.3 Frihet ges och det uppskattas mycket

Frihet är ett positivt laddat ord. Att hantera frihet och flexibilitet ser ändå ut att vara en känslig balansgång. Här kanske skulle behövas lite av Hersey och Blanchard's situationsledarskap, som handlar om att leda utgående från de leddas behov och preferenser. (Hersey med flera, 2012). För de flesta är friheten något mycket positivt, för några leder den till otrygghet och frustration, något som kunde ses i diskussionen om känslan av otydlighet i uppgifter och instruktioner. Friheten handlar rent konkret ofta om arbetstiderna och arrangemangen. Där upplever man att det finns ett stort förtroende. Den stora friheten och flexibiliteten man har uppskattas mycket högt.

”... den där flexibiliteten har varit en sån där stor sak [...] jag får jobba väldigt självständigt och ansvara för mitt eget jobb... naturligtvis finns där ett stödande nätverk, men mycket självständigt arbete.”⁵⁵ (Minna ingenjör)

⁵⁴ tää entinen esimies sanoi sen aika hyvin, että pitää olla terve välinpitämättömyys töihin [...] pääsääntöisesti ajattelee että itse pääsee eteenpäin. (Erkki)

⁵⁵ se joustavuus on ollut yksi semmoinen suuri tekijä [...] saan työskennellä tosi itsenäisesti ja vastata omista töistä että... tietysti on se tukiverkosto, mutta niin, niin hyvin itsenäistä työtä.

”Ger jag nånting extra, så får jag tillbaka nånting extra [...] både det jag ger och det jag tar handlar kanske mycket om att man jobbar mycket, jobbar över helger när det krävs, men sen om jag vill ta ut min komptid nån särskild dag eller åka på nån match så är det ok [...] man är flexibel åt båda hållen.” (Josefin, ingenjör)

Ingen klagade på för strikt övervakning, däremot nämnde flera friheten och förtroendet som de åtnjuter. Ett par ingenjörer sa att det var pressande att hela tiden prestera faktureringsbara timmar, men det kanske inte direkt motsäger den flexibilitet och frihet de beskriver. Man får också intrycket att de unga ingenjörerna är måna om att inte missbruka den här friheten, utan att de vill visa sig vara värda förtroendet. Endast två ingenjörer, föga överraskande de två av tjugo som redan hunnit nå en förmansställning, talar om arbetspress och för mycket jobb.

“Det har inte varit i balans på senare år. Jag har fått ge upp hobbyer för att jag inte haft tid. [...] Flickvännen tycker inte om att all tid går till jobbet så att det blir lite gemensam tid. Nog påverkar det. För tillfället för mycket.”⁵⁶ (Anssi, ingenjör och förman)

Det verkar alltså som om dessa framgångsrika företag lyckts dimensionera personalstyrkan så att de anställda *på expertnivå*, men inte lika bra på förmannanivå, känner sin arbetsbörda som rimlig. Man ger en stor frihet och flexibilitet att ordna jobbet som det passar bäst. Några, bland andra Anssi, nämnde en regel om att vara anträffbar – inte alltid nödvändigtvis på plats – mellan 9 och 15. I övrigt fick de göra sitt jobb när och var de valde att göra det.

⁵⁶ se ei ole ollut balanssissa viime vuosina. Olen joutunut lopettamaan harrastuksen sen takia että ei ole ollut aikaa [...] tyttöystävä ei oikein tykkää, että töissä menee se aamusta iltaan niin kyllä siinä jää se yhteinen aika aika vähäiseksi. kyllä se vaikuttaa. Tällä hetkellä liikaakin.

4.3 De unga ingenjörernas framtidsvisioner

Att placera temat *utveckling och lärande* under den här rubriken känns rätt självklart. Båda dessa är framtidsinriktade aktiviteter. Valet att även redogöra för *värderingar* och *engagemang* här kanske behöver en liten förklaring. Tanken är att våra värderingar, medvetna eller oreflekterade, ligger till grund för våra val i livet. Lite samma logik gäller för engagemang. Det som individer genuint engagerar sig i är också det som formar deras framtid. En del unga ingenjörerna följer med vad som skrivs om karriärsutveckling och verkar reflektera över vad som krävs för att komma framåt.

Jag läste nånstans, eller egentligen på många ställen, att man borde byta jobb ungefär vart femte år för att hänga med i löneutvecklingen.⁵⁷ (Anssi, ingenjör)

Andra drivs mera av sina egna inre drivkrafter och tänker mera på vad de själva vill göra och hur de vill leva.

“... naturligtvis tänker man främst på att själv komma framåt. Naturligtvis hoppas man att kunna komma framåt just i det här företaget, men man sätter nog sig själv i första hand, men jag har ändå fattat tycke för det här företaget så helst skulle jag avancera här. [...] om man tas med i planering och beslutsfattande (kring arbetet) så nog ökar det ohjälpligen engagemanget.”⁵⁸ (Erkki, ingenjör)

Att använda rubriken framtidsvisioner kan på basen av intervjumaterialet te sig lite sökt. De unga verkar inte drivas av speciellt tydliga och starka visioner. Ändå har väl alla en uppfattning om det goda livet och den framtid man önskar sig. Dessa uppfattningar bottnar i våra värderingar.

⁵⁷ jostakin lukenut, tai oikestaan monesta paikasta että pitäisi 5 vuoden välein vaihtaa työtehtävää niin pysyis palkkakehityksessäkin mukana.

⁵⁸totta kai pääsääntöisesti ajattelee että itse pääsee eteenpäin. Tottakain toivoo että pääsee eteenpäin juurikin tässä yrityksessä, mutta itsensä pistää kuitenkin vähän niinku ykkössijalle, mutta olen kuitenkin tykästynyt tähän firmaan niin mielelläänsä etenis täällä [...] jos tähän otetaan mukaan (suunnitteluun ja päätöksentekoon koskien työn järjestelyjä) niin kyllä se väkisinkin lisää sitoutumista.

4.3.1 Individualistiska värderingar

Det här temat är kanske det svåraste att identifiera i utskrifterna från intervjuerna eftersom våra värderingar ofta inte är synliga för oss själva. Detta gäller naturligtvis forskaren själv lika mycket som de intervjuade personerna. Speciellt de värderingar som är oss givna genom kulturen där vi växt upp och den utbildning vi fått (se till exempel Varila 1992 och Hofstede med flera 2010) finns oftast på ett undermedvetet plan. Därför kan man förvänta sig att de intervjuades värderingar och synpunkter på arbetsgivarorganisationens värderingar mera kommer till uttryck genom det sätt de talar om andra teman, oftast alltså indirekt i samtalet. I diskussionerna kan man till exempel tydligt se att de unga har *individualistiska* tänkesätt och värderingar. Ett bredare ansvarstagande för arbetsgivaren skiner med sin frånvaro i diskussionerna. Lojalitet till den organisation som ger dem så många möjligheter kommer åtminstone inte till uttryck i ord. Om det är lojalitet eller egennytta som får dem att stanna i sina organisationer, för det gör de, förblir en öppen fråga.

En annan värdering som brukar tillskrivas den här generationen är att de *uppskattar upplevelser* mer än pengar och trygghet. Det här kan man också se både mellan raderna och på raderna i många av de tidigare citaten ur intervjuerna. Ibland blev det lite oklart då de talade om utmaningar, men beskrivningarna lät som om de pratade om upplevelser. Nära besläktat med detta är att de uppskattar *autonomi*, eller frihet. Det här togs redan upp som ett eget tema, men kunde lika väl räknas som en central värdering de unga ingenjörerna har.

Frågan om hur de uppfattade företagets värderingars betydelse för sin egen del verkade överraskande för de flesta unga ingenjörer. Varken företagets eller förmännens värderingar hade sysselsatt dessa unga medarbetares tankar speciellt mycket. *Ingen* av de tillfrågade rapporterade att företagets värderingar hade haft någon signifikant betydelse då de sökte jobb i företaget. Samtidigt är det skäl att vara lyhörd då det gäller frågor som värderingar. Eftersom värderingar ofta finns på ett undermedvetet plan, kommer de till uttryck på olika sätt. Till exempel innehöll en del svar en kritik av uppföljningen och behovet att hela tiden prestera timmar som kan faktureras kunden. De verkade anse att ett ökat fokus på ekonomi och lönsamhet ledde till en minskad trivsel och välmåga på jobbet. En (Minna) nämnde, att hon uppskattade att företaget inte var för girigt samtidigt som hon var

kritisk till att hela tiden vara tvungen att boka sina timmar noggrant och att dessa ska vara ”faktureringsbara”. En annan värdering hos arbetsgivarna, som man kan se att uppskattades av de unga, var respekten och förtroendet för medarbetarna. Det verkade vara ett genomgående drag i dessa organisationer. Den värderingen tar sig uttryck i den frihet som ges och som de unga uppskattar stort. Den upplevda friheten verkar även leda till ett engagemang i arbetet.

4.3.2 Uppgifterna engagerar mera än mänskorna

I teorin om psykologiska kontrakt ses engagemang till företaget som ett centralt element (Rousseau 1995). Engagemang till arbetsgivaren är ingenting specifikt som varken arbetsgivaren eller medarbetaren gör, utan det kan kopplas till och ses i många olika saker. Det är frågan om ett metatema som syns i många andra mera specifika teman. Engagemang, eller bristen på sådant, hör till de saker som mera syns i attityder och sätt att prata än i direkta svar på raka frågor. Några saker som beskriver engagemang kan man ändå rätt tydligt urskilja i forskningsmaterialet. Minna beskriver rätt klart en attityd, som verkar vara återkommande i materialet, nämligen att man nog är mån om att göra ett gott jobb, men att man inte är villig att låta arbetet ta överhanden. Man vill ha en tydlig gräns mellan jobb och fritid. På fritiden ska man inte behöva grubbla på jobbärenden eller svara i telefon eller på mail.

”Nog vill jag sköta jobbet bra, men sen vill jag nog inte vara för mycket på jobb, speciellt då jag har de där studierna så inte för mycket övertid ... att nå, så där normalt arbete.”⁵⁹ (Minna, ingenjör)

Sedan om vi ser *vad* de unga säger att de är engagerade i, så handlar det främst om två saker. Den ena är att kunna göra någon nytta, få synliga *resultat* och den andra, dock mindre framträdande, är *arbetsgemenskapen*.

⁵⁹ kyllä mää haluan hoitaa työt kunnolla, mutta sitten en halua mitenkään liikaa olla töissä, varsinkin kun on tuo opiskelu niin ei mitään liikoja ylitoita /aivan/ että niin, semmoinen normaali työnteko

"Nog skulle jag säga att alla är väldigt engagerade åtminstone på vår avdelning. Man tycker det är roligt då man får nåt problem löst, åstadkommer någonting. Det kan påverka ganska mycket. Det är roligt att det faktiskt påverkar nånting inom företaget det man gör." (Kaj, ingenjör)

"Bara man lite kommer in sig i gänget så nog är det en bra vi-anda så det känns faktiskt att man är en del av organisationen och gör någon nytta." (Tuomo, ingenjör)

Att göra någon nytta eller med ett annat uttryck, *meningsfullhet* är tydligen sådant som engagerar. Sedan är det tydligt att engagemanget kan knäckas, om arbetsbördan blir för orimlig eller om medarbetarna känner sig förbisedda eller helt enkelt uttråkade.

"...det är kanske därifrån (då arbetsbördan blev övermäktig) jag lärde mej att jobb är jobb och privat är mera – jag måste som bara. ... Det är ju ett stort företag så det är mycket lättare att göra att nu slutar jag, nu far jag hem." (Markus, ingenjör)

Engagemanget verkar vara tätt knutet till vad ingenjörerna själva får ut av jobbet och arbetsrelationen. Om det blir tråkigt eller utsikterna inte är så goda, verkar man snabbt villig att söka sig bort. Ny kunskap och variation är åtminstone sådana saker de vill få ut av jobbet.

4.3.3 Att få utvecklas och lära sig nytt är viktigt

Oavsett om de är ambitiösa karriärister⁶⁰ (Tiina och Josefin) eller mera tekniskt inriktade (Göran), eller inriktade på en ingenjörssroll med stark värdegrund (Minna) så verkar de alla överens om en sak. Om jobbet inte erbjuder *utvecklingsmöjligheter*, att få lära sig nya saker, så kommer de inte att stanna länge i företaget.

⁶⁰ Den här kategoriseringen, som i och för sig inte är speciellt viktig här, är gjord på basen av det helhetsintryck som intervjuerna gav.

”Om jag skulle ha exakt samma roll och samma uppgifter om fem år, då tror jag inte jag skulle vara kvar”. (Josefin, ingenjör)

Josefin var också en av de två som verkligen hade bytt arbetsgivare mellan första och andra intervjun. Det här intrycket från de första intervjuerna bekräftades vid den andra intervjurundan. Utvecklig och lärande var på tredje plats i viktighetsordning för de intervjuade ingenjörerna. Samtidigt är det här något som även kan anses ingå i beskrivningen av begreppet arbetets innehåll, som kom på delad första plats i rankingen.

Helhetsintrycket av de unga ingenjörerna var alltså, att utveckling och lärande var mycket viktigt för dem. Oavsett om diskussionen under intervjuerna handlade om motivation, engagemang, anknytning till företaget eller ledarskap dök det här temat upp gång på gång. I de flesta fall nämndes möjligheten till utveckling och lärande som något de uppskattar hos sin nuvarande arbetsgivare. Det är alltså för tillfället något som *stärker* banden till organisationen, det psykologiska kontraktet. Som vi ser här ovan nämner många också den här aspekten som en förutsättning för att de ska stanna i företaget. Om man sedan ser på *vad* de vill lära sig, verkar det som om de mera är ute efter bredd än djup. De vill byta uppgifter tillräckligt ofta. Det verkade som om de unga ingenjörerna såg ett regelbundet bytande av jobb och uppgifter som en förutsättning för utveckling och lärande. Den här möjligheten har för Tiina varit något som både motiverat och engagerat henne att fortsätta att jobba i företaget.

“det faktum att jag hela tiden har fått möjlighet att utvecklas i företaget så att jag aldrig har behövt göra samma sak under nån längre tid och att jobbet är intressant. Jag måste lära mej hela tiden.”⁶¹ (Tiina, ingenjör)

Tyvärre framgår inte helt tydligt ur svaren inom vilket ”spann” de unga är villiga att byta uppgifter. Som vi snart ska se i förmännens kommentarer, verkar det ändå vara så, att de gärna håller sig kvar inom ett rätt smalt expertisområde.

⁶¹ The fact that I have always been able to develop in the company so I was not a very long time doing the same task and the job that is interesting that I have to learn all the time.

”det där att försöka få den där tekniska utmaningen att få liksom produkten eller projektet att fungera så bra som möjligt så nog är det nästan det som motiverar mej.” (Tuomo, ingenjör)

Av någon anledning verkar det vara de kvinnliga ingenjörerna som tydligare uttrycker sin uppskattning av möjligheterna till utveckling och lärande. De manliga ingenjörerna uttrycker sig ofta lite annorlunda, mera konkret knutet till tekniken, som Tuomo här ovan och Juha på sidan 117. Ändå handlar även deras kommentarer ofta om just detta att utvecklas och lära sig ny teknik eller nya färdigheter. Juhas citat handlar helt tydligt även om *personlig* utveckling, men Juha uttrycker det främst ut produktutvecklingsperspektivet. I rätt många diskussioner framkommer just passionen för tekniken och att lära sig mera om den.

...ett stort och stabilt företag och på det viset i en intressant bransch att [...] inte hade jag några större visioner om själva arbetet då (när jag sökte jobb här) men nog har det motsvarat min uppfattning mycket väl. Rätt mycket teknologi och utveckling och man har själv fått möjligheten att komma med i den och inom huset finns också alla möjligheter att komma med i lite större kretsar”⁶² (Mikael, ingenjör)

”Kanske den nu är en sån där, hur ska man nu säga... elektroniken har alltid varit något som är nära mitt hjärta.”⁶³ (Tuomo, ingenjör)

Man kan se en liten skillnad mellan dem som har en instrumentell inställning till utveckling och lärande och dem som ser lärandet som ett värde i sig oavsett om de leder framåt i karriären eller ökar den egna attraktionskraften på arbetsmarknaden. Båda förhållningssätten fanns i materialet.

⁶² ...iso vakaa firma ja tota siinä mielessä mielenkiintoisella alalla [...] ei työn puolesta ollut mitään tarkempia visioita silloin mutta kyllä se on hyvin vastannut sellaista mielikuvaa mikä oli. Aika paljon teknologiaa ja aika paljon kehitystä ja siihen on päässyt ite mukaan niin sillä tavalla ja varmaan on toisaalta talon sisälläkin kaikenlaisia mahdollisuuksia päästä suurempiin kuvioihin.

⁶³ Kai se on sitten se semmonen, miten se nyt voisi sanoa... aina niinku elektroniikka on minulle semmonen joka on ollut lähellä sydäntä.

Frågan om utveckling och lärande kan verka klar och enkel; de är vetgiriga och vill lära sig jobbet. En närmare titt på intervju-utskriften väcker ändå frågan om vad ingenjörerna menar med utveckling och lärande. Då jag kombinerar de ungas svar och förmännens svar förstår jag inte riktigt *vad* det är de unga vill lära sig och *för vilket ändamål* – om något. Ett traditionellt sätt att se på lärande är, att man lär sig en färdighet för att sedan använda den. En musiker som tränar in ett konsertprogram, gör det i syftet att sedan kunna framföra det, oftast många upprepade gånger. Även för en artistiskt lagd musiker infinner sig den krassa verkligheten, att man måste kunna leva på det man lärt sig. Någon måste vara villig att köpa, betala för det man gör. Många av dessa unga verkar sakna det här perspektivet i diskussionen. De pratar som om lärandet *i sig* är det viktiga. Så fort de lärt sig något vill de gå vidare och göra *något annat*. Så vad ska de alltså göra av sin lärdom? Det här gäller speciellt dem som ger en dynamisk och ambitiös bild av sig själva. Självfallet är det här inte ett tänkesätt som alla de intervjuade ingenjörerna delar. Ett par ingenjörer, Jussi och Göran uttrycker precis motsatsen; att de vill lära sig hantverket ordentligt innan de vågar och vill ta sig an nya utmaningar, underförstått mera ansvar inom samma område.

Å andra sidan då ingenjörerna talar om vad som *motiverar* i jobbet är det många som talar om att nå (sina) målsättningar, lösa problem tillsammans och göra kunderna nöjda. Alltså vill de nog använda vad de lärt sig till nytta för företaget och kunderna också – antagligen så länge företagets intressen sammanfaller med deras egna. Förmännens synpunkter borde kunna ge någon klarhet i vilka företagets intressen kan tänkas vara.

4.4 Förmännens och HR-direktörernas uppfattningar om de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt

I bilden nedan illustreras en sammanfattning av förmännens och HR-direktörernas syn på de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt. Den tjocka linjen kring det egna jobbet från bilden på sidan 105 är borta. De skulle önska att de unga ingenjörerna var längre in i företaget, mindre avgränsade, mera engagerade och långsiktiga. Samtidigt har de en hel del kritik mot beteenden som de uppfattar som uttryck för de ungas själviskhet och rastlöshet.

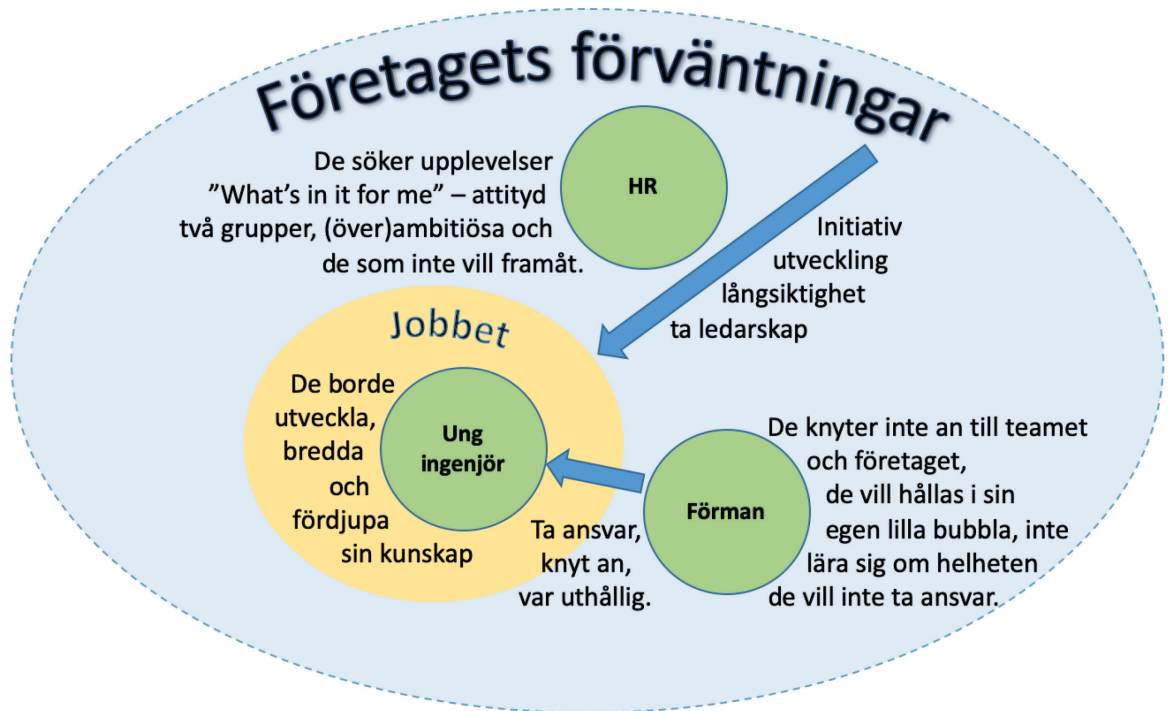


Bild 6. Förmännens uppfattningar om de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt.

Här presenteras resultatet från intervjuerna med förmän och HR-direktörer i samma ordning som resultaten från intervjuerna med de unga ingenjörerna. Först alltså drivkrafter, sedan relationer och sist, framtidsvisioner.

4.4.1 De unga ingenjörernas drivkrafter

De unga ingenjörernas drivkrafter, saker som motiverar dem, grupperades tidigare enligt förväntningar, arbetsuppgifter samt ansvar och utmaningar. I det psykologiska kontraktet ingår enligt Rousseau (1995) båda parternas förväntningar på varandra. *Företagets förväntningar* verkar på basen av intervjuerna med HR och förmän vara att de unga ska ta initiativ, "ägarskap", utveckla verksamheten och gärna också jobba på lång sikt med att fördjupa det de lärt sig. De unga ingenjörerna verkar nog stanna länge i organisationerna. Både den statistik som en av HR-direktörerna tog fram i diskussionen och det faktum att bara två av de intervjuade hade bytt organisation under de cirka tre år som gick mellan de två intervjuerna visar att de unga ingenjörerna verkar vara mycket lojala

mot organisationen, men inte nödvändigtvis mot nuvarande förman. Karriären görs mest *inom* organisationerna, mera sällan genom att byta arbetsgivare.

Förmännens och HR-direktörernas förväntningar på de unga ingenjörerna kommer mest fram i den kritik de framför mot dem, men naturligtvis också i vad de säger just om sina förväntningar på dem. Deras idealmedarbetare är en som är villig att både bredda och fördjupa sitt kunnande för att kunna ta emot mera ansvar. I förmännens värld innebär det att bli ledare i organisationen.

(om intresset att göra karriär) ”Nä, och rent av så där att *jag vill inte ha ansvar*, att det tycker jag att man också ser, så det är ju farligt att säga att den här generationen är hungriga, för att då finns det också helt vanliga [...] jo, men jag tycker att *man ser två ytterligheter, man ser båda väldigt tydligt*” (Karin, HR)

”Nå nu har man börjat vänja sig, men det var lite svårt att förstå att vad är det för fel med de här killarna som blir erbjudna en chefspost så säger de *NEJ, I don't want more money!*” (Pekka, HR)

Lite överraskande talade några förmän om hur det minsann var annorlunda förr, ”*på min tid*”. Det är överraskande därför, att ålderskillnaden mellan förmän och unga ingenjörer i den här undersökningen oftast är mindre än 10 år. Det är alltså *inte* stora generationsklyftor vi har här, utan två grupper som åldersmässigt står mycket nära varandra. Man kan då fråga sig om arbetslivet verkligen har förändrats så mycket på så kort tid, eller om det är förmännens egen mognadsprocess som gör att de ser saker annorlunda nu, även sina forna jag⁶⁴. Man uttrycker sig först diplomatiskt, men sen kommer uttryck som ”fräcka”, ”framfusiga”, ”rastlösa”, ”otåliga” in i diskussionen. Några av förmännen har en mycket tydlig åsikt om att på deras tid skulle det minsann aldrig ha kommit på fråga att man ställde såna krav som de unga ställer i dag.

⁶⁴ I den populärvetenskapliga boken *Stumbling on Happiness* beskriver Daniel Gilbert det psykologiska fenomenet att vi tenderar att projicera våra nuvarande känslotillstånd, egenskaper och åsikter både framåt och bakåt i tiden. Kanske är det vad som sker här.

Men sen den äldre, min generation, så inte tänkte man på det viset utan nog tog man tag i ett jobb om man bara fick det. Så frågade man genast om det var en tillsvidare anställning [...] det kan hända att de känner att de liksom kan välja sin framtid. Tyvärr blir man ofta nog besviken. Inte går det nu riktigt så ändå.⁶⁵ (Reijo, förman)

Deras roll som förman har förmodligen gett dem ett nytt perspektiv både på sig själva och människor i deras omgivning. Det verkas som en del av förmännen ser de unga ingenjörerna som bortskämda och själviska. Själviskheten syns i oviljan att ta ansvar och kombineras med en ”*tunnelsyn*” (Johan, förman), som innebär att man inte ens är intresserad av vad andra gör utan bara vill fokusera på sitt eget avgränsade område. Det här ser förmännen som kontraproduktivt.

Förmannen Jani uttryckte det, gällande arbetsuppgifterna, som att ”man har sitt lilla område och vill inte gärna se utanför det.” (Förman Jani). Man vill heller inte ta beslut med konsekvenser. Samma uppfattning hade förman Risto och i lite olika versioner, förmännen Teija, Johan, Sture och Merja. ”Kanske nog över hälften vill ha klart avgränsade uppgifter.”⁶⁶ (Förman Risto). Det här är intressant för att det står i en så skarp kontrast till de ungas tal om sig själva. De betonar ständigt att de vill vara självständiga, lära sig nytt och göra nya saker.

Förmännens syn på de ungas ansvarstagande och vilja att låta sig utmanas

Flera förmän är rätt kritiska till de ungas syn på ansvarstagande. Man säger inte rakt ut att man inte accepterar de ungas tänkesättet, kanske man verkligen försöker förstå. Ändå verkar det som om man inte riktigt gör det. Som Pekka på sidan 142 uttryckte sin oförmåga att förstå unga människor som tackar nej till en befordran till förman.

⁶⁵ mut sitten vanhemmat, oma sukupolvi ja sitten niin silloin ei sitä sillä lailla ajateltu, että kyllä otettiin kiinni, jos vaan saatiin töistä, että keskusteltiin siitä heti, että onhan tää jatkuva. [...] Se voi olla, että he kokee, että tietotaitoa löytyy ja he saa niinku oikeastaan valita sen tulevaisuutensa. Valitettavasti usein nykyään joutuu pettymään ei se ihan niin mee kuitenkin.

⁶⁶ Ehkä enempi puolisko haluaa selkeästi rajtun tehtävän.

Å andra sidan är det flera av förmännen som pratar om de unga som ambitiösa i den bemärkelsen att de snabbt vill nå förmanspositioner eller få en chefstitel. Pekka (HR) sa att han lätt kan identifiera dem som är bra platssökande. Deras största kompetens är att skriva en CV och göra väl ifrån sig i en anställningsintervju. Som förmän är den här typen av medarbetare enligt Pekka rätt värdelösa. Samtidigt låter förmännen förstå (till exempel förman Annika) att de unga ingenjörerna är initiativlösa. De vill få allting färdigt serverat och är ovilliga att ta beslut och att ta ansvar för sina beslut. Förman Tapani menade att de unga är duktiga, men ovilliga att bredda sitt kunnande och ta förmansposition eller ansvar. För att ge en balanserad och riktig bild av intervjumaterialet måste sägas att förmännen och HR-direktörer för det mesta talade respektfullt och positivt om de unga ingenjörerna. Ändå var energin och engagemanget klart större då de kritiska synpunkterna kom på tal.

Förmännen (och HR-direktörerna) tycker att de unga borde stanna lite längre och se hur det går med projekten de jobbat med. Förmannen Jani verkar se ett klart samband mellan å ena sidan ansvar och det han kallar ”*jobbigt*” och å andra sidan det att de unga inte stannar mer än ett par år på en position. Enligt honom är det just efter ett par, tre år som man har nått en kunskap som gör att man verkligen får börja axla ansvar. Det kan också bli lite jobbigt. Då far de enligt honom gärna iväg till nästa jobb. Kanske det här är de, som enligt Pekka är bra på att skriva CVn. Här kan vi se skillnaden mellan vad förmän och unga ingenjörer menar med utmaningar. *För förmannen är utmaningen att stanna kvar och axla ansvar, för ingenjören att få pröva på nåt nytt och annorlunda.*

Att ”ta beslut med konsekvenser” handlar om att ta ansvar för det egna individuella arbetet. Många förmän skulle gärna se att flera unga ingenjörer var beredda att ta ett bredare ansvar, att ta ”ägarskap” för sina uppgifter och se till att de verkligen slutförs, att man inte släpper allt man har för händerna då klockan slår fyra eller fem. HR-direktörerna betonar sedan i sin tur behovet att få tillräckligt många att växa till ett förmanna-ansvar, som de själva gjort.

Sig själva beskriver förmännen underförstått som den ansvarstagande och målinriktade ”company man/woman”. Det är en tolkning jag gör av den kritik de har gentemot de unga, men också från direkta kommentarer om hur det var förr. Till exempel förmännen Jani och Teija menade att man förr gick ”*all in*” då man

fick ett ansvar. Gör man något så gör man det fullt ut. Då verkade de syfta på både engagemanget men också att man stannade och löste problem längs vägen ända tills projektet var färdigt och överlåtet. Detta saknar de i den unga generationen. De unga orkar inte eller vill inte stanna på samma jobb tills de sett ett projekt från början till slut (bland andra Karin, HR). Det här uppfattas som problematiskt. Förmannen Merja var tydligast i allt detta. Hon såg de unga som riktiga odågor som lever på föräldrarnas pengar och bara vill göra karriär så snabbt som möjligt utan att jobba och ta ansvar.

”Sen de här vars väg bara bär uppåt. Då jag frågade ”Kan du ta ett sånt ansvar?” fick jag en känsla av att hen inte ens förstod vad jag menade. Inte hade hen någonsin ens tänkt på att då vägen går uppför (i karriären) så växer också ansvaret. En del unga verkar inte veta vad det begreppet betyder.”⁶⁷ (Merja, förman)

Gällande frågan om *ansvar* talar de unga ingenjörerna och förmännen alltså olika språk. Det verkar som om de unga med ansvarstagande menar ansvar för den egna uppgiften, att den blir gjord. Det finns en ganska tydlig klyfta mellan förmännens beskrivningar av de unga ingenjörerna och de ungas egna beskrivningar av sig själva här. Förmännen tampas ibland med erfarenheten av att de unga inte tar ansvar ens för sin egen lilla uppgift. Förmännen talar också om ansvar i termer av beslut, initiativ, utveckling och så småningom förmanskap. De använder samma ord som de unga ingenjörerna, men de två grupperna verkar tala förbi varandra. Klyftan mellan förmännens och ingenjörernas syn på vad ansvar innebär är tillsammans med synen på utveckling och lärande två av de intressanta fynden i den här studien. Medan de unga ofta säger att de vill lära sig nytt och utvecklas, verkar deras förmän ha en annan syn på dem. Enligt dem vill de unga *inte* bredda sitt kunnande, *inte* gå utanför sitt område, sin ”box” och vill *inte* ta ansvar.

⁶⁷ sitten nämä, jonka tie on vain ylöspäin. Mä kysyn pystyksä ottaamaan noin ison vastuun, niin must tuntuu, että se ei edes tiennyt mitä mä tarkoitin. Ei se ollut ikinä edes ajatellut, että kun mennään, tie on vain ylöspäin, niin vastuu nousee sitä myöten. Osaksi nuoremmilla voi olla semmoinen, ne ei niinku tiedä mitä se käsite tarkoittaa.

Bilderna går inte ihop. Mera dialog kunde säkert ge en bättre samsyn. För att föra en dialog behövs det relationer.

4.4.2 Förmännens syn på de unga ingenjörernas relationer i arbete - och sina egna

Relationen mellan förman och unga ingenjörer är intressant. Förmännen pratar om dessa unga ingenjörer närmast ur ett *iakttagarperspektiv*. Förmännen säger väldigt lite om sin egen relation till dem. Fastän de är kritiska, ger de inte uttryck för någon ambition att som förmän försöka göra något åt saken. De accepterar att det är de unga som ställer villkoren och talar om att de själva och företaget borde kunna erbjuda ungdomarna utmaningar och annat de söker. Lite uppgivet accepterar de att ungdomarna har sina egna mål och att de inte nödvändigtvis sammanfaller med avdelningens mål och förmännens egen önskan. Även om förmännen har sina egna målsättningar och ofta vill att de unga ska stanna på deras avdelning så att de kan bygga framtiden med dem, verkar de *inte* se sig själva som någon "fostrare" av dessa unga ingenjörer. HR-direktörerna däremot pratade mera i sådana termer, men de har självfallet ett annat perspektiv och några av dem har även åldersmässigt en större distans till de unga ingenjörerna.

Enligt HR-direktörerna är de unga öppna och rättframma, så man vet bättre var man har dem än de äldre medarbetarna. Samtidigt lyfter man fram oförmågan hos de unga att se vad som är rimliga förväntningar. Som exempel gavs den unga ingenjören som skulle på anställningsintervju. Han meddelade VDn på ett stort företag att en viss tidpunkt passade honom och sedan förväntade sig att företaget betalar taxin till intervjun (Teija, HR). Han fick inte jobbet. HR-direktörerna beskriver de närmaste förmännens otacksamma roll som den som ska knyta dessa unga drömmare till verkligheten och företaget.

"Vi behöver väldigt bra förmän, som är just de här som förankrar personerna i uppgiften, i organisationen." (Susanne, HR)

Det här återkom egentligen alla HR-direktörer till i någon form. Det här indikerar en syn på relationen mellan förman och ung ingenjör som fostrare och den som ska fostras. Förmännen förväntas lära och fostra de unga till arbetslivets eller

företagets förväntningar – som de unga då tydligen inte förstår tillräckligt bra eller känner till. Man talar om att det är bra att de unga har idéer och öppet vill diskutera dessa. Ändå verkar det som de ungas öppenhet är bra mest för att man då bättre vet hur de ska ledas in på rätt spår. De unga ses alltså inte som nyskapande eller dynamiska, förnyande krafter i organisationen. Snarare ses de som några som ska socialiseras och anpassas till organisationens kultur och målsättningar.

Min förförståelse för dessa organisationer tillsammans med de svar jag fått ger mig en bild av förmän, som agerar mycket jämställt med sina medarbetare. Som förman Risto uttrycker saken ”mycket jämställt fungerar vi nog.⁶⁸” Flera av dem verkar inte ens förvänta sig att de unga ska ”ställa upp” för företaget, om de inte kan erbjuda det som ungdomarna är ute efter. Man verkar acceptera att lojalitet och engagemang till organisationen egentligen inte finns, utan att allt bygger på ett transaktionellt psykologiskt kontrakt. Därför ser man sin roll närmast som facilitatorer, de som ska kunna *erbjuda* de utmaningar och utvecklingsmöjligheter ungdomarna vill ha. Det intressanta här är, att en stor del av förmännen helt enkelt verkar ha gett ifrån sig sin auktoritet och givna maktposition. Man ser sig som en serviceperson som ska hjälpa, stöda och tillhandahålla utmaningar och roliga uppgifter och projekt.⁶⁹ Det var väldigt lite tal om resultatkrav och målsättningar. Det enda som indikerar en mera traditionell förmansroll där förmannen ger order och bestämmer saker, var att ett par förmän nämnde att de unga nog tar emot instruktioner väl. Dessa förmän, som bara är några år äldre än de unga experterna, verkar se sig själva mera som *kollegor* till dem de leder än som förmän. De befinner sig i en ganska likadan situation i förhållande till den stora arbetsgivarorganisationen med många hierarkiska nivåer. Om de känner att de sitter i samma båt med dem de leder, utövar de kanske inte ett aktivt traditionellt ledarskap. Kanske dessa relativt unga chefer själva egentligen delar många av de synsätt som de unga ingenjörerna ger uttryck för, även om deras position är en annan. De här frågorna är intressanta, men förblir öppna tills vidare.

⁶⁸ Hyvin tasavertaisesti toimitaan.

⁶⁹ Jämför med coaching-diskussionen tidigare.

4.4.3 Förmännens syn på de unga ingenjörernas framtidsvisioner

Både de unga ingenjörerna och deras förmän har naturligtvis tankar om frågan ”Hur gick det sen?” som Tove Jansson (2019) skrev i en av sina muminböcker. *HR-direktörerna* hade en mycket tydligare fostrarattityd än linjeförmännen. De beskriver de unga ingenjörerna väldigt långt såsom litteraturen beskriver generation Y. Rätt långt stämmer deras beskrivning också in på vad de unga själva säger, men speciellt talet om *otålighet* är i den jämförelsen mycket starkare hos HR-direktörerna. Inte heller här finns någon helt enhetlig bild. HR-direktörerna talar om två klart skilda grupper, de som vill snabbt framåt och de som inte vill ta ansvar, alltså inte vill ”framåt”. Ändå verkar båda kategorierna enligt HR-direktörerna ha det gemensamt, att de inte förstår sitt eget bästa. Tillspetsat kunde man säga att de som vill framåt inte förstår vad de fikar efter och de som inte vill framåt är det något fel på. På den här punkten liknar HR-direktörernas berättelser förmännens ”annat var det förr”-prat. Förmän och HR verkar genomgående lite kritiska till de ungas värderingar. De uppfattar de unga ingenjörerna lite som upplevelseturister i arbetslivet, som bara vill få nya upplevelser och erfarenheter, men inte är färdiga att verkligen se till att slutföra projekt.

Förmännen menar att man utvecklas och lär sig då man tar ansvar och omvänt, att man utvecklar sina kunskaper för att kunna ta ansvar.

Förmännen berättar tydligt vad de vill och hoppas gällande de unga medarbetarnas utveckling. Förmännens målsättning med, eller förhoppning för de unga medarbetarna är att de ska utveckla och bredda sin kompetens, *för att kunna axla ett större ansvar i organisationen*.

”Dom har inte, de borde bygga sin kompetens från botten först före man trappar upp.” (Johan, förman)

Oberoende om förmännen tycker som Johan här ovan att det går lite för snabbt ibland eller att de unga ingenjörerna är mogna sina uppgifter finns samma underliggande förväntning. De hoppas att de unga ingenjörerna ska utveckla sitt kunnande för att a) bli tekniska experter på senior-nivå eller b) ta ett förmannaansvar. Här kan man kritiskt säga att förmännen inte pratar om vad de gör, eller

kunde göra, för att de unga ingenjörerna skulle agera som de vill. Det hindrar inte att förmännen på ett mera allmänt plan ser det som *önskvärt* att de unga skulle ha mera tålamod och vilja att stanna kvar och lära sig jobbet för att sedan vilja axla ett förmanskap. Man klagar på kortsiktigheten hos de unga ingenjörerna. Det är för enkelt att göra som vid datorn.

”Då det blir jobbigt eller tråkigt klickar man på kryss uppe i hörnet och gör nåt annat i stället” (Jani, förman).

”Om det blir långtråkigt och det inte finns nytt att lära sig så blir nog karriären kort.” (Risto, förman)

Gemensamt och genomgående i nästan allt förmanna-intervjuer är tanken på hur de ska kunna få tillräckligt många unga att växa till goda förmän i organisationen. Det man *inte* pratar mycket om är vad förmännen själva kunde göra för att uppnå det här. Det kan bero på frågeställningarna, intervjusituationen eller andra faktorer. Ändå tyder förmännens sätt att prata på att man inte ens försöker att *proaktivt* knyta ett starkare psykologiskt kontrakt mellan de unga ingenjörerna och organisationen, avdelningen och sig själva. Man ger initiativet till de unga och försöker *reaktivt* efter bästa förmåga erbjuda vad de frågar efter.

HR-direktörerna menar att de unga främst knyter an till teamet, inte företaget eller förmännen och att de är ivriga och otåliga att komma framåt, men att någon måste visa dem stigar och vägar. De unga motiveras enligt HR-direktörerna inte av pengar utan av utmaningar och utvecklingsmöjligheter. Samtidigt behöver de få förklarat för sig vad förmanspositioner och kompetensutveckling egentligen innebär. De unga vet inte vad ansvar innebär och inte förstår de heller att de behöver se ett projekt eller en process från början till slut för att förstå helheter och lära sig hur saker fungerar. Både Susanne och Pekka (HR) talade om hur viktigt det är för de unga att stanna tillräckligt länge på varje nivå för att lära sig grunderna i en hel ”cykel”, av ett projekt, leverans eller liknande. Det här indikerar en stor utmaning i att få de unga att knyta an och engagera sig *så som företaget vill*.

Här talar HR-direktörerna utgående från sina egna och företagets behov. På basen av de ungas intervjuer är det helt sannolikt att många av de unga inte alls har för *avsikt* att fortsätta och fördjupa sig i det område förmännen vill och tror att de skolar de unga till. Kanske frågan om varför företagets representanter upplever att de har för få unga som vill ta förmanspositioner är djupare än ett förståelse- och kunskapsproblem. Det kan på basen av det här materialet handla om att många av de unga surfar omkring och gör sådant de tycker är roligt och intressant utan att alls känna att de behöver stanna och stärka sin roll. *Så länge de ständigt erbjuds* nya spännande och annorlunda utmaningar *behöver* de heller inte stanna kvar.

4.5 Sammanfattande reflektioner gällande resultatet

De unga ingenjörerna förväntar sig att arbetsgivaren ska erbjuda stimulerande, utmanande och roliga uppgifter. Viktigt verkar vara att få ständigt nya *upplevelser*, fast de kallar dem utmaningar eller uppgifter. Poängen är, att de säger att om de blir *uttråkade* så stannar de inte kvar. Något större ansvar eller någon lojalitet gentemot företaget som satsat på att ge dem dessa möjligheter till nya upplevelser och personlig utveckling verkar inte tynga. Intressant nog, verkar dessa som talat på det här viset verkligen ha fått nya intressanta utmaningar de tre senaste åren, eftersom de alla har stannat kvar hos sin arbetsgivare – oftast också i samma uppgifter. En mindre smickrande tolkning är att de upprätthåller en självbild som är *comme il faut*⁷⁰, men ändå falsk. Man *ska* inte rota sig. Man *ska* vara öppen för nytt. Kanske ingenjörerna delvis har svarat utgående från sina egna bilder av hurdana de *skulle vilja* vara. Det här är spekulation och frågan låter sig inte besvaras på basen av föreliggande material.

Ett tydligt drag i de unga ingenjörernas berättelser var, att de verkade väldigt trygga i sina anställningar. Det här kom fram i det de sade, men också i vad de *inte* talade om, nämligen rädslor för permitteringar eller uppsägningar. *Trygghet* är en viktig del av det psykologiska kontraktet och diskuteras på många olika plan i samhället i dag. Trygghet i arbetslivet sägs ha stor betydelse för både kreativitet, produktivitet och välmående (Duhigg 2016). Intrycket av de unga ingenjörernas

⁷⁰ På svenska ”Som det borde”

svar är att *de överlag känner sig mycket trygga* i sin anställning, men också i att kunna byta jobb och hitta nya intressanta jobb.

Ett annat begrepp som står nära trygghet är *tillit*. De unga ingenjörerna verkar ha ett stort förtroende för sina arbetsgivarorganisationer, en tillit till att de kommer att bemötas på ett förutsägbart sätt, men i de flesta fall också att de kommer att bemötas väl. Det här är ett tecken på väl fungerande psykologiska kontrakt. Tillit har visat sig ha positiva effekter på en organisations prestanda och effektivitet (Kirkhaug 2015). Tillit som begrepp kan sägas ha åtminstone tre former, kalkylbaserad, institutionellt baserad och relationsbaserad (Rousseau med flera 1998). Här bedömer jag att tilliten är en blandning av institutionell och relationsbaserad, vilket kan tolkas positivt. De unga talar i termer av kalkylerande, men undertonen är ändå oftast sådan att de verkar lita både på sina organisationer och förmännen som personer. Den upplevda tryggheten och tilliten ger goda förutsättningar för organisationerna att mera proaktivt försöka stärka relationerna till dessa unga medarbetare, om de så vill.

Ofta beskriver de unga ingenjörerna arbetsplatsen som ett ställe där det ska finnas förutsättningar att träna upp olika färdigheter och den närmaste förmannen får då rollen som en personlig tränare, en coach. Man talar från förmännens sida om att forma och socialisera de unga till företagets kultur och dess behov, medan de unga ingenjörerna är mera upptagna av sitt eget livsprojekt. Företaget ska finnas där och hjälpa och stöda de unga främst i personlig utveckling och karriär, men också på nåt sätt i hela deras livsprojekt. Samtidigt får ledarna inte synas eller utöva för mycket aktiv påverkan, ”*ettei niinku johdeta liikaa*”, man vill inte ledas för mycket. De här tankarna står att finna både i de ungas texter och i förmännens texter. Slutligen en reflektion kring de tydligaste motsättningarna i de unga ingenjörernas och förmännens berättelser. Det var två centrala saker de använde samma ord för, men verkade mena helt olika saker, nämligen *utmaningar* och *utveckling och lärande*. Nedan en illustration på detta.

Ung ingenjör

Förman/ HR



Att få göra
något jag
inte gjort
förut.

Utmaningar

Att ta ansvar
för någon
större helhet
och utveckla den.



Att lära mej
nya saker,
inte behöva
göra samma
sak flera gånger.

Utveckling och lärande

Att jobba med
något så länge
att man blir
expert.



Bild 7. De tydligaste skillnaderna mellan de unga ingenjörernas och förmännens berättelser.

Min förundran över varför de unga ingenjörerna hade så lite att säga om företagets förväntningar ledde som ovan redogjorts till en ny intervjurunda med alla unga ingenjörer. Då inte heller den tredje längre intervjun långt senare gav något väsentligt tillägg här, är jag övertygad om att detta inte beror på deras svårigheter att uttrycka något, utan på en attityd där man helt enkelt inte ger den frågan någon större uppmärksamhet. Då jag jämförde deras prat i den tredje intervjun med utskrifterna från de två första, fann jag inga större avvikelser i synsätt och svar utom då att de verkade mera tillrättalagda och mognare i sin hållning till saker. De gav båda ett intryck av att ha funnit sin plats i sina organisationer.

Resultaten som här presenterats är enligt min uppfattning intressanta som sådana. Nu återstår då att låta dem ta spjärn mot forskningslitteraturen som presenterades i kapitel 3 för att se vad den här studien kan tillföra nämnda forskning. Ytterligare ska studiens praktiska implikationer diskuteras och avslutningsvis görs en kort utvärdering av arbetet.

5 DISKUSSION

I den här studien har sökts svar på frågorna 1. Hur beskriver unga ingenjörer sina psykologiska kontrakt, 2. Hur beskriver deras förmän och HR-direktörer de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt samt 3. Hur kan den här studien, gjord i denna kontext och tid, bidra till begreppsbildning kring psykologiska kontrakt? Här ska jag nu knyta an till tidigare forskning och visa på studiens teoretiska bidrag. I ljuset av avsnitt 5.1 till 5.3 ser jag arbetets teoretiska kontribution som följande:

Ett induktivt angreppssätt med kvalitativ metod gav möjlighet till utveckling av teorin. Den digra forskningslitteraturen gällande psykologiska kontrakt består till största delen av kvantitativa studier. Här ges ett bidrag där kvalitativ metod har använts och som jag anser att genom detta metodval lyckats visa mera av de psykologiska kontraktens mångfald och diversitet.

Studiens resultat utmanar till en komplettering av kategorierna för psykologiska kontrakt. Teorin om psykologiska kontrakt kunde berikas med en ytterligare kategori som jag föreslagit att kallas för *instrumentella* psykologiska kontrakt. Janssen med flera (2003) har gjort en ansats i samma riktning. Ett sådant verkar gälla för en stor del av de unga ingenjörerna tillhörande generation Y som här intervjuats.

Studien bidrar till diskussionen om kontextualiserade psykologiska kontrakt. Psykologiska kontrakt har tidigare sparsamt studerats inom industriell miljö och i Norden med unga experter som målgrupp. Som vi ser ovan, ger den här infallsvinkeln intressanta och något avvikande resultat jämfört med tidigare forskning.

För motivationsteori och engagemang kan sägas att studien visar att relativt gamla rön fortfarande är högst aktuella i den här kontexten och för de här studerade unga ingenjörerna. Centrala begrepp såsom känslan av autonomi, meningsfullhet och kompetens stiger fram som tydliga förväntningar hos dem. Samtidigt visar studien att ett upplevt engagemang inte behöver betyda långvariga förbindelser.

Vidare diskuteras studiens praktiska implikationer och några intressanta paradoxer eller motstridigheter i materialet. Avslutningsvis görs en kritisk utvärdering av avhandlingen.

5.1 Studiens bidrag till litteraturen om psykologiska kontrakt

Här diskuteras de tre ovan nämnda teoretiska bidragen vart för sig.

Ett induktivt angreppssätt med kvalitativ metod gav möjlighet till utveckling av teorin

Ett bidrag till forskningen om psykologiska kontrakt är att den kvalitativa metoden som använts har möjliggjort att verkligen få fram de unga ingenjörernas individuella föreställningar om sina psykologiska kontrakt och inte bara stämna av vilka komponenter i kontraktet som är uppfyllda, ouppfyllda eller brutna. Psykologiska kontrakt sades enligt Rousseau och många andra vara *individuella föreställningar* om relationen till arbetsgivarorganisationen. Mycket av den tidigare gjorda kvantitativa forskningen studerar egentligen *komponenter i relationen* mellan medarbetare och organisation, inte alltid *uppfattningarna* om den, vilket här är fallet.

Många artiklar i ämnet har en rätt mekanistisk inställning till psykologiska kontrakt, där man utan att ifrågasätta använder etablerade kategorier i sina frågebatterier. Man börjar med en kort beskrivning, ofta Rousseaus, av det psykologiska kontraktet och går sedan raskt vidare till att diskutera en eller annan aspekt av detsamma (se till exempel Festing och Schäfer 2014, Lub med flera 2016 eller Low med flera 2016). Forskningsrapporterna och undersökningarna går ofta ut på att kategorisera och karaktärisera dessa kontrakt, identifiera följder av brutna kontrakt, eller studera hur de psykologiska kontrakten uppstår. Här har avsikten varit att med hjälp av förutsättningslösa, öppna diskussioner, intervjuer, få fram en rikare och fördjupad bild av hur målgruppen uppfattar sina psykologiska kontrakt.

Rousseau (1995) och Conway och Briner (2005) delar in de psykologiska kontrakten i fyra typer; relationella, transaktionella, transitionella och

balanserade. Den mest studerade skiljelinjen går mellan relationella och transaktionella kontrakt. Med den här använda kvalitativ metoden öppnar materialet upp för även andra tolkningar och kategoriseringar än de etablerade. Frågeställningarna låser inte svar och tolkningar till på förhand definierade eller givna kategorier. Mitt intryck av det insamlade materialet är, att det här, som allt annat då det gäller människor, är frågan om en dynamisk företeelse. De psykologiska kontrakten "lever" både på individnivå och sannolikt över generationer. Det här är en utmaning då man fortsätter att forska i ämnet. Till övervägande del låter det nog som om de psykologiska kontrakten här, av de till buds stående beskrivningarna, bäst kunde beskrivas som *transaktionella*; om företaget inte erbjuder just det som de unga ingenjörerna vill ha, säger de att de drar vidare. Samtidigt är det inte alldeles uppenbart att man på basen av dessa unga ingenjörers berättelser kan sortera dem i Rousseaus fyra kategorier. Någon ännu tydligare *instrumentell* kategori verkar behövas.

Studiens resultat utmanar till en komplettering av kategorierna för psykologiska kontrakt.

Studien visar på ett så individualistiskt och självcentrerat förhållningssätt hos många av de unga medarbetarna, att den traditionella beskrivningen av det psykologiska kontraktet som involverande två parter kan ifrågasättas (Blicke och Witzki 2008). Givetvis finns där i verkligheten två parter, men i de unga ingenjörernas tankevärld, som den här kom till uttryck, fanns inte mycket utrymme för arbetsgivarparten. De verkade snarast vara engagerade i sitt eget livsprojekt. En breddning av begreppet, eller en ny kategori som kompletterar Rousseaus (1995) etablerade kategorier, verkar motiverad. Studien visar också på svårigheten med att antropomorfera arbetsgivarorganisationen som part i det psykologiska kontraktet (Ashforth och Rogers 2012), eftersom man kan ha så olika förväntningar på organisationen och dess representanter.

De unga ingenjörernas tydliga svårighet att beskriva sin del av utbytet eller omvänt vad arbetsgivaren förväntar sig av dem utmanar Rousseaus (1995) fyra kategorier av psykologiska kontrakt. Blicke och Witzki (2008) menar att i de nya psykologiska kontrakten gör unga experter i kunskapsintensiva branscher sina psykologiska kontrakt *med sig själva* snarare än med sin arbetsgivarorganisation. Dessa unga

ingenjörer verkar, på basen av vad de säger, närmast vara förbundna till sitt eget livsprojekt, inte till arbetsgivaren. Saari (2011) och Järvensivu (2010) indikerar liksom Blicke och Witzki att nya anknytningsobjekt för ett psykologiskt kontrakt kan vara den egna karriären och den personliga utvecklingen. Det här stämmer väl in på de ungdomar som här har intervjuats. Många nämner i stil med Erkki att de naturligtvis sätter den egna karriären eller de egna intressena först. Bara om arbetsgivaren gynnar de egna intressena kan man tänka sig att stanna. Begreppet nya psykologiska kontrakt nämndes redan och det pekar på behovet av en uppdatering av teorin. Ett sådant begrepp är ändå föga informativt.

Janssen med flera (2003) nämner *instrumentella* psykologiska kontrakt, som karaktäriseras av de anställdas höga förväntningar på arbetsgivaren, men upplevda låga förpliktelser mot densamma, men deras förslag verkar inte ha fått något större genomslag i forskningslitteraturen. Deras studie hade en "feature approach" alltså studerade kontraktens egenskaper. Här utgår jag från diskussioner kring innehållet i de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt, men det insamlade materialet gör det också möjligt att identifiera kontraktens egenskaper.

Mitt förslag på basen av den här studien är att bygga vidare på Janssen med fleras (2003) förslag att till Rousseaus (1995) väl etablerade fyra kategorier lägga till ett *instrumentellt* psykologiskt kontrakt. Det finns en del stöd i litteraturen som, utan att ge det en egen kategori, visar att man stött på dessa ensidiga psykologiska kontrakt i olika studier (till exempel Blicke och Witzki 2008, Saari 2011, Järvensivu 2010). Införandet av en instrumentell kategori skulle kunna motiveras med att en förändrad mentalitet i riktning mot en mera individualistisk och självcentrerad hållning hos unga medarbetare inte längre låter sig passas in i den kategorisering som gjordes för ca 25 år sedan. Definitionen av en dylik instrumentell kategori behöver självfallet bearbetas vidare och verifieras med vidare forskning. På basen av den här studien skulle jag beskriva det, i linje med Janssen med flera (2003) som ett psykologiskt kontrakt där medarbetaren har höga förväntningar på arbetsgivarorganisationen, men en väldigt vag bild av vad som förväntas av dem. Detta i kombination med ett svagt upplevt kontinuitets-engagemang till arbetsgivarorganisationen. Det här är dock lite paradoxalt eftersom de säger ett och gör ett annat, se avsnitt 5.5. Den främsta skillnaden mellan det här föreslagna instrumentella kontraktet och Rousseaus (1995)

transaktionella kontrakt är den upplevda ensidigheten. Nästan allt fokus verkar ligga på att uppfylla den anställdes önsknings. Min hypotes om varför det ändå kan fungera ur arbetsgivarens synpunkt är, att de genom att erbjuda det som ingenjörerna önskar sig faktiskt får tillräckligt av de motprestationer och det engagemang de vill ha.

Briscoe och Finkelstein (2009) säger också att ansvaret för "career management", alltså karriärsutveckling, allt mera förskjuts till den anställda, medan organisationernas roll blir att erbjuda möjligheter för personlig tillväxt och utveckling. Så här verkar det i stor utsträckning också fungera i dessa organisationer. Organisationerna kanske får det engagerade arbetsutförande de vill ha, inte så mycket genom att de unga ingenjörerna uppfyller några tunga förpliktelser (Shore med flera 2012), utan genom att de ges utrymme att göra häftiga och spännande saker – att förverkliga sig själva. Företagen verkar erbjuda dem en trygg miljö för detta och här finns en intressant intern spänning i de ungas berättelser. De säger sig söka utmaningar och utveckling, men finner sig i praktiken till rätta i den förmenta tryggheten en anställning i ett globalt framgångsrikt företag ger. De behöver heller inte tänka mycket på vad företaget förväntar sig av dem, för både förmän och de själva fokuserar på att möjliggöra vad de unga ingenjörerna vill. Det här verkar, på basen av förmännens och HRs klagomål om att för få söker sig till ansvarspositioner, att vara en fungerande ekvation på expertnivå. Den stora frågan ur organisationernas synvinkel kvarstår; hur får man dem att gå vidare? Kanske nyckeln finns i relationen till närmaste förmän eller utformandet, utövandet av förmannarollen.

Materialet visar, lite paradoxalt, att det finns en stark förskjutning mot ett transaktionellt, eller som föreslagits ovan, ett *instrumentellt* psykologiskt kontrakt till organisationen, *men* att många av de unga ingenjörernas förväntningar är klart personrelaterade och riktade till den närmaste förmannen. Flera studier indikerar att det är förmännen som är de primära parterna för medarbetares psykologiska kontrakt (Coyle-Shapiro och Kessler, 2000; Kultalahti 2015; Dabos och Rousseau, 2004; Stanton med flera 2010). McDermott med flera (2013) menar därför att den närmaste förmannen är den viktigaste parten från arbetsgivarsidan då det gäller att forma ett psykologiskt kontrakt. Intuitivt antar jag – och den här studien stöder tanken – att det här gäller desto mer för unga medarbetare. Om man, som jag föreslår, skulle införa ett begrepp som ett instrumentellt psykologiskt kontrakt,

kvarstår frågan hur man i den vidare forskningen hanterar den här funna tudelningen i en instrumentell hållning till organisationen och en relationell hållning till förmannen. Detta alltså om vidare studier stöder den här iakttagelsen. Att då antropomorfera arbetsgivarorganisationen till en entitet som utgör den ena parten i ett psykologiskt kontrakt kan vara en för kraftig förenkling.

Studien bidrar till diskussionen om kontextualiserade psykologiska kontrakt.

Psykologiska kontrakt har studerats mest i offentliga sektorn (till exempel Welander 2017) och i servicebranscher (till exempel Lub med flera 2016). Här görs en studie inom en specifik industrisektor med ingenjörer i fokus. Det breddar kännedomen om och förståelsen för psykologiska kontrakt i denna mindre utforskade kontext.

Saari (2014) konstaterar att det psykologiska kontraktet inte bara reflekterar situationen i en specifik organisation utan också den övergripande stämningen på en arbetsmarknad. Här studeras en väl avgränsad grupp, unga ingenjörer, i en väl avgränsad industrisektor, verkstadsindustrin med tillhörande planeringsfunktioner. Jag har inte hittat tidigare studier om psykologiska kontrakt med dessa urval. I Finland har stämningen allt sedan den ekonomiska krisen eller chocken 2008 – 2009 varit försiktig. Vid tidpunkten för intervjuerna skulle jag beskriva stämningarna på arbetsmarknaden som ganska neutrala. Jag tror att Saari har rätt och skulle tillägga att arbetsmarknaden inte är en homogen enhet. Stämningarna på arbetsmarknaden för ingenjörer i exportindustrin kan vara väldigt olik stämningarna inom andra delar av arbetsmarknaden vid samma tidpunkt. Det kan till exempel råda brist på ingenjörer samtidigt med arbetslöshet inom andra branscher. Då intervjuerna gjordes var arbetsläget bra för ingenjörer. Det var brist på ingenjörer, vilket antagligen är ett bidragande skäl till att de verkade känna sig väldigt trygga i sina anställningsförhållanden och i arbetslivet över lag.

Jag hävdar att kontextualiseringen av studien det har ett visst värde, även om man naturligtvis kan argumentera emot mig och Saari (2014) och hävda att branch och kontext saknar betydelse. Själv uppfattar jag det psykologiska kontraktet som både dynamiskt och kontextbundet. Därför kan det vara av intresse att få forskningsresultat från olika, tydligt avgränsade miljöer och personalgrupper.

De unga ingenjörerna i dessa organisationer vill bli sparrade och utmanade, kort sagt coachade. Samtidigt vill de ha autonomi. Den här studien visar att Kultalahtis (2015) resultat från ett ”branschlöst” sampel av unga individer även verkar gälla för unga ingenjörer i en industriell miljö. De unga har tagit till sig det som skrivs om coachande ledarskap och önskar sig ett sådant från sina förmän. Förmännen i sin tur verkar notera det här önskemålet, men utan att för den skull göra mycket för att tillmötesgå detta. De unga vill involvera närmaste förmannen i sitt livsprojekt eller sitt karriärsprojekt, snarare än att de via förmannen vill knyta en tätare och starkare relation till arbetsgivarorganisationen. Det här tangerar Mäki's (2017, s. 272) resultat där hon lyfter fram paradoxen att man vill ha autonomi i arbetet, men att det samtidigt vore en lättnad om någon sade vad man ska göra. Det stöds också av Koivunen (2003) som fann en liknande paradox i en konstorganisation med musiker som kreativa experter. Man ville ha en stark ledare, men inte ledas för mycket. Båda de ingenjörer som intervjuades en tredje gång uttryckte faktiskt en önskan om starkt ledarskap. Innebörden var inte att de själva ville bli styrda med fast hand, utan snarare att förmannen starkare skulle föra teamets eller avdelningens talan uppåt i organisationen. Hen förväntades även agera som ”portvakt” för att få bukt med spontana uppdrag från högre chefer som tydligen kom förbi den närmaste förmannen. Det här knyter alltså an till diskussionen om nya psykologiska (Blicke och Witzki 2008, Saari 2014) kontrakt och indikerar att förväntningarna på ledarskapet verkar vara i förändring.

Organisationen uppskattas av de unga ingenjörerna närmast som det livsrum där deras projekt blir möjligt att förverkliga, där det finns jobb att söka och det finns karriärvägar framåt. Det här med *karriärvägarnas* betydelse har inte synts speciellt tydligt i psykologiska kontrakt inom den offentliga sektorn. Där har i stället betonats bland annat vikten av en balans mellan krav och resurser samt balansen mellan arbetsinsats och belöning (Welander 2017). Etiska frågor har också varit viktiga. Dessa teman har haft en mycket undanskymd roll i de unga ingenjörernas berättelser. Inom servicenäringar i den privata sektorn har däremot framkommit liknande teman som här; utmaningar, viljan att ta ansvar och samtidigt intentioner att byta jobb (Lub med flera 2011). Oförmågan att beskriva organisationens förväntningar är något som inte lika tydligt synts i resultaten från tidigare studier i andra branscher.

5.2 Studiens bidrag till forskningslitteraturen om engagemang och motivation

Studiens Bidrag till litteraturen om motivation och engagemang är i korthet följande:

1. Studien stöder Deci och Ryans (1985, 2000 etc.) och Hackman och Oldhams (1975, 1976, 2005) rön att *en känsla av autonomi, meningsfullhet och kompetens* är viktiga för motivation. Dessa relativt gamla forskningsresultat i andra världsdelar verkar enligt den här studien vara högst relevanta även för unga ingenjörer i finsk verkstadsindustri på 2010-talet.
2. Studien stöder Meyer och Allens (1991) tanke, att man kan vara starkt engagerad utan att för den skull tänka förbinda sig på lång sikt.

Studien visar också att psykologiska kontrakt, motivation och engagemang är komplext sammanflätade.

Känslan av autonomi, meningsfullhet och kompetens är viktiga

Om vi utgår ifrån insikten att det i regionen där dessa företag är verksamma råder en brist på ingenjörer och det därmed ligger i organisationernas intressen att behålla och utveckla dem de anställt, blir en viktig fråga vad som kan stärka dessa ungdomars psykologiska kontrakt. Den här frågan hänger starkt samman med frågan om vad som motiverar. Moderna kognitiva motivationsteorier om inre drivkrafter (Deci och Ryan, 1985, 2000) och teorier såsom Hackman och Oldham's (1975, 1976, 2005) "Job Characteristics- model" tillsammans med beskrivningar av generation Y, som de här undersökta tillhör, pekar nästan unisont på några saker. De kunde sammanfattas i Ryan och Decis tre kärnbegrepp som de menar att vi alla har ett starkt behov av. De är känslan av *autonomi*, känslan av *kompetens* som gör tillvaron begriplig och känslan av *meningsfullhet*. I de här begreppen kan man också sammanfatta vad de unga ingenjörerna talar om, då de talar om sina förväntningar på arbetet. De vill ha frihet, de vill utveckla sin kompetens och de vill göra en skillnad. Därmed kan man konstatera att studien visar att ovan nämnda motivationsteorier är relevanta i den här tiden och den här miljön. Kanske

till och med så, att deras relevans ökar om man lyssnar till förmännens ”annat var det förr” prat.

De unga ingenjörerna vill vara *tillräckligt delaktiga* i beslut för att få en *känsla av kompetens* och begriplighet. De är inte villiga att satsa sin energi på något de inte förstår varför det är viktigt. Här kan också finnas ett svar på varför flera av dem inte är intresserade av förmanskap. De ser inte riktigt det meningsfulla i organisationen och ledarskapet. Några antydde att de inte är intresserade av ”politik” utan hellre ville jobba med ”riktiga” saker. Till detta finns åtminstone två möjliga förklaringar. Den första är att de inte vägletts att förstå det oundvikliga men samtidigt meningsfulla i att stora organisationer leds genom komplexa matriser. Det andra är att de nog förstår att ledarskap behövs, men ser att det aktuella ledarskapet och strukturerna inte känns riktigt ändamålsenliga och att de unga ingenjörerna därför inte vill fördjupa sitt engagemang i dessa.

Behovet av en *känsla av meningsfullhet* kom tydligt fram i intervjuerna. De unga ingenjörerna vill jobba med sådant som verkligen gör en skillnad. Flera uttryckte en uppskattning av att få jobba med ny och ibland till och med banbrytande teknologi. Att se det konkreta resultatet av sitt arbete och att veta att kunden har nytta av det, ger dem en motivationskick. De verkar inte ha sett en koppling mellan *meningsfullhet* i arbetet och en *ansvarsposition* i organisationen. Ledarskap borde kunna ses som en position där man får möjlighet att göra en skillnad. Antingen *inser* de unga ingenjörerna inte detta, eller så *anser* de inte att det är så. Frågan är viktig ur arbetsgivarens perspektiv, men den förblir obesvarad här.

Behovet av en *känsla av autonomi* ses i att de unga ingenjörerna vill kunna styra sin egen tid och passa ihop arbetet med familj och fritid. Kanske det är ett av skälen till att många av dem är ovilliga att ta en förmansposition. De ser att ett ökat ansvar innebär mindre autonomi, man får lov att ställa upp, jobba längre dagar och framförallt jobba då det behövs, inte då man vill. Det här går då igen stick i stäv mot förmännens antaganden och förväntningar. Förmännen verkar tänka att förmannaposition ska locka bland annat just för den autonomi, den frihet den erbjuder.

Upplevt engagemang behöver inte betyda långsiktiga förbindelser.

Meyer och Allens (1991) tre komponenter i engagemang till organisationen, affektivt, normativt och kontinuitet, är det sistnämnda enligt den här undersökningen det starkaste – trots att de unga ingenjörerna själva säger motsatsen. Det de säger tyder på att de unga är villiga att engagera sig, men att det inte behöver innebära att de binder upp sig för en längre tid. Det skulle stöda Meyer och Allens (1991) tanke att kontinuitetskomponenten i engagemanget är skilt från övriga uttryck för engagemang. Kanske de unga, då de framhåller sin beredskap att dra vidare, egentligen ger uttryck för ett svagt affektivt och normativt engagemang. Kontrasten mellan vad de unga ingenjörerna säger och vad de gör kan bero på att de ser få alternativ till att fortsätta inom samma organisation. Uttryckt med Rousseaus (1995) termer kunde man konstatera att en engagerad ”insider”, är inte nödvändigtvis samtidigt en ”long term”. Det kan naturligtvis också vara ett tecken på att just dessa högt engagerade personer har haft höga förväntningar på organisationen och känt att de inte infriats. Det psykologiska kontraktet har kanske brutits. Materialet antyder att Markus är ett exempel på vad Bal med flera (2010) konstaterade att upplevelsen av ett brutet psykologiskt kontrakt slår hårdare ut på sådana som hör till den inre kretsen eller gärna skulle göra det.

Några av de ungas kommentarer visar nog också på ett affektivt engagemang, men bara någon enstaka kommentar kunde tolkas som tecken på ett normativt engagemang. Om engagemang tolkas som ett resultat av ett starkt psykologiskt kontrakt, är indikationerna från den här studien lite motstridiga. Ja, de unga ingenjörerna stannar oftast länge i samma organisation men nej, de talar som om de inte vore särskilt engagerade i sina arbetsgivarorganisationer.

En fråga som jag inte lyckats besvara är, varför förmännen menade att de unga inte engagerar sig, medan de unga själv uppfattar sig som engagerade. Kanske de även här använder samma ord, men ger dem olika innebörd.

5.3 Intressanta paradoxer och spänningsfält i forskningsmaterialet

Om resultaten i en studie som denna bara bekräftar resultat från tidigare forskning så kallas resultatet ibland för ett ”nollresultat”. Det kan också vara bra, om det funnits ett behov att klargöra just det som undersökts. Intressantare blir det ändå, om man finner något oväntat eller nytt. Interna motsättningar i analysen är en sådan sak, för de visar på något som de involverade själva kanske inte varit helt medvetna om. Därför ska jag nu redogöra för de motsättningar jag identifierat i materialet. Intressanta paradoxer och spänningsfält i materialet är bland andra följande:

1. de unga ingenjörerna vill ha en nära relation till sin förman, men inte ledas för mycket.
2. de talar om att byta jobb genast det blir tråkigt, men gör det inte.
3. de säger att de vill utvecklas och lära sig, men det förblir oklart för vilket syfte.

Man vill ha en nära relation till sin förman men inte ledas för mycket

Den första interna motsättningen kommer fram i de unga ingenjörernas beskrivning av ledarskapet. Man kunde uttrycka den som att *de vill ha en nära coach-relation men inte ledas för mycket*. De unga ingenjörerna visar på basen av intervjuerna en rätt paradoxal ledarskapsuppfattning. De vill ha stor autonomi, men också mycket stöd och närvaro från förmannen. Det här är i och för sig inget helt nytt. Juuti konstaterar att ledarskap är ett serviceyrke där uppgiften är att skapa förutsättningar för medarbetarna att uppnå resultat och att stöda dem i den strävan (Juuti 2006). Förmännen i de här organisationerna verkar agera som om de läst Juuti.

I de unga ingenjörernas diskussioner kan man se klara kopplingar till det som sägs gälla för inre motivation; autonomi, kompetens och gemenskap. De vill ha chefer som främjar allt detta. Talesättet att inte ledas ”för mycket” pekar på en önskan om autonomi. Det kan innebära en utmaning för förmännen om de hör till dem som är starkt uppgiftsorienterade, vilket brukar förväntas i industriell miljö. Samtidigt tyder materialet på att förmännen redan har anpassat sig till den

förväntan som finns. De verkar inte leda speciellt aktivt eller försöka påverka de unga ingenjörerna i deras val och beslut. Flera av dem gav intrycket av att vara mera betraktare än ledare. Det kan förstås hända att intervjusituationen gjorde att de klev ut ur ledarrollen och tänkte på sina medarbetare ur ett "från sidan"-perspektiv. Det kan också handla om att de, som jag tidigare föreslog, ser sig mera som äldre kollegor till dem de leder. En del av dem stöder och uppmuntrar utan att betona ledarrollen.

Man pratar om att byta jobb, men gör det inte

Den andra motsättningen i materialet handlar om att de unga ingenjörerna *hotar med att byta jobb genast det blir tråkigt, men de gör inte det*. Många av de unga ingenjörerna talar om att byta jobb och arbetsgivare om det blir tråkigt eller om de känner att de inte längre utvecklas. Man skulle då förvänta sig att några också hade gjort det under cirka tre års tid, men de var kvar i samma företag, de flesta även i samma uppgift tre år senare. Man kan fråga sig varför de då pratar om sin villighet att byta jobb och företag. Kan det vara så, att de säger så, för att de föreställer sig att det hör till att man byter jobb rätt ofta? Kanske de svarar utifrån sina ideal, hurdana de skulle vilja vara, men sen inte vågar. En nämnde att det finns många möjligheter att byta jobb, "om man bara skulle våga söka dem". Kanske det här gäller för flera av dem, eftersom HR-direktörernas statistik visar att de inte är speciellt rörliga på den externa arbetsmarknaden, tvärtom mycket trogna sina arbetsgivare. Inom sina respektive företag är de mera rörliga. En tolkning kunde vara att de unga ingenjörerna egentligen inte vill byta *jobb* eller position så mycket som de vill ha *omväxling* i vad de jobbar med. Många svar som gavs stöder det här antagandet.

Allen och Meyer (1990) konstaterar att kontinuitetskomponenten i engagemanget till arbetsgivarorganisationen byggs upp av två delar; de "investeringar" man gjort i nuvarande arbetsrelation och utbudet av alternativa arbetsplatser. Det senare argumentet har framkommit i en del svar från både HR och ingenjörer. Många av de här unga ingenjörerna jobbar i ett så snävt expertisområde, att de skulle få flytta långt bort för att hitta jobb inom samma område. Då de investerar i att bygga upp en expertis hos den nuvarande arbetsgivaren, låser det dem samtidigt till densamma – om de inte är villiga att flytta till annan ort och ibland till annat land

för att kunna jobba med samma saker. Det här bekräftas tydligt bland annat av Janne i den tredje intervjun.

Oklart i vilket syfte de vill utvecklas och lära sig

Den tredje paradoxen i materialet gäller utveckling och lärande. De vill utvecklas och lära sig nytt, men samtidigt klagar förmännen att de har ”tunnelsyn” och inte vill göra något utanför sin snävt avgränsade uppgift. Här finns interna motsägelser i de unga ingenjörernas eget sätt att prata, men framförallt mellan ingenjörernas och förmännens sätt att prata.

De unga ingenjörerna *vill alltså utvecklas och lära sig, men det förblir oklart för vilket syfte*. Det talas mycket om livslångt lärande i arbetslivet i dag och de unga ingenjörerna verkar mycket starkt ha tagit till sig detta tänkesätt. De talar om att de vill lära sig nytt och utvecklas. För dem verkar det betyda att få *pröva* på olika saker, inte nödvändigtvis fördjupa sig och ta ansvar från början till slut för något. De unga låter ibland som om de skulle beskriva en bild av vem de skulle vilja vara på ett mera allmänt plan, inte nödvändigtvis i relation till arbetsgivarorganisationen. I många texter ser man också drag av en allmänt idealiserad bild av hurudan en ung urban expert *borde* vara.

I förmännens version framkommer också de ungas vetgirighet och vilja att lära sig mycket klart, men de beskriver också för egen del ett klart *syfte* med vad och varför de vill att de unga ska lära sig. Det är för att de unga ska få en helhetsbild, för att sedan kunna ta ansvar som ledare. De här förväntningarna kunde vara viktiga att kommunicera till de unga ingenjörerna (Welander 2017).

Då ”baby-boomers” nu går i pension lämnar de efter sig en stor lucka att fylla, också inom ingenjörskåren. Sedan början av 2000-talet och enligt prognoser fram till 2025 kommer varje år cirka 10 000 fler att gå i pension än de som kommer in på arbetsmarknaden (eva.fi konsulterad 16.10.2017). Det är en stor utmaning för företagen. Läger man då till att de företag som ingår i den här undersökningen alla är växande organisationer på en relativt liten ort, så förstår man att de har stort behov av att få en del av sina unga ingenjörer att ta steget vidare till förmannaposition. Framgången på marknaden för prestationer har lett företagen in i en allt hårdare konkurrens på marknaden för produktionsfaktorer, främst då

kvalificerad arbetskraft (Skärvad och Olsson 2017). Man ser tydligt i förmännens och speciellt HR-chefernas svar att de ser ett behov att knyta starkare band till dessa unga ingenjörer, men också en frustration över att en del inte är så intresserade av att göra karriär och bli förmän. En HR-strategi som skulle gå ut på att göra förmännen uppmärksamma på det psykologiska kontraktets betydelse och försöka stärka det kunde tjäna deras syften.

5.4 Studiens praktiska implikationer

Det är viktigt för företag att förstå och gärna proaktivt kunna hantera de anställdas förväntningar (Festing och Schäfer, 2014). HR-direktörernas diskussioner visar en önskan att stärka medarbetarnas *relationella* psykologiska kontrakt, det vill säga långsiktiga och ospecificerade kontrakt. Deras svar stärker också bilden från förmännens svar, att förmännen inte riktigt har tagit den här uppgiften till sig.

Den praktiska nyttan av den här studien är främst följande:

1. Den ger en bild av de unga ingenjörernas förväntningar på sina arbetsgivare.
2. Den visar att det finns en utvecklingspotential i hur de här företagen kommunicerar med de unga ingenjörerna.
3. Den tyder på att organisationerna kunde vinna på ett mera proaktivt ledarskap.

Eftersom de här intervjuade unga ingenjörerna beskriver ett så odefinierat eller löst knutet psykologiskt kontrakt, ser det ut att finnas utrymme för förbättring för de organisationer som vill kunna knyta sina medarbetare starkare till företaget.

De unga ingenjörerna har klara förväntningar på sina organisationer

Syftet med avhandlingen var att öka förståelsen för de unga ingenjörernas psykologiska kontrakt. Det här syftet har enligt min uppfattning uppfyllts. Undersökningen visar att de unga verkar mycket mera engagerade i sina egna livsprojekt än till arbetsgivaren. För att uppnå ett starkare psykologiskt kontrakt, kan arbetsgivarorganisationens representanter, främst de närmaste förmännen, se

vad de kan göra för att uppfylla de unga ingenjörernas förväntningar, men också och framförallt tydliggöra företagets förväntningar. Relationen kan inte bygga på att bara den ena partens förväntningar ska bli uppfyllda. Nu menar jag inte att de unga ingenjörerna skulle vara ovilliga att bjuda till och uppfylla arbetsgivarens förväntningar, tvärtom verkar de nog vilja göra rätt för sig. Svårigheten verkar snarare vara att *veta* vilka förväntningarna är. Det skulle till exempel vara intressant att veta hur utvecklingssamtal används som redskap i de här organisationerna. En bättre *dialog* kring vad som menas med utveckling och utmaningar behövs. Där kunde utvecklingssamtal vara ett bra forum.

Det finns utrymme för förbättring i sättet att kommunicera med och leda unga ingenjörer

Organisationernas kommunikation från de högre ledarnivåerna verkar inte nå fram. Dessa företag har inspirerande och väl formulerade slogans, som beskriver önskade egenskaper hos medarbetarna. De här verkar i hög grad ha gått dessa unga ingenjörer förbi. Det går inte på basen av den här studiens resultat att säga varför det är så här, men det här verkar definitivt vara något för dessa organisationer att se närmare på. Säkert kommunicerar den högsta ledning till sina organisationer på många fler sätt, men de här intervjuade unga ingenjörerna verkade inte ha kunnat tillgodogöra sig nästan något alls av sådan kommunikation, eftersom de nästan inte kunde svara något alls på frågor om företagets förväntningar på dem.

Det kan vara skäl för arbetsgivarorganisationers representanter att tänka på betydelsen av ett starkt psykologiskt kontrakt mot bakgrunden att medarbetare med en kärnkompetens för företaget kan säga upp sig och till och med starta konkurrerande verksamhet (Alvesson och Kärreman, 2000). Det finns starka exempel på detta i det energi-industriklusters historia, som är kontexten för denna undersökning. Ett av företagen som deltog i den här undersökningen startades på 1990-talet av en kärntrupp av ingenjörer från ett annat av de deltagande företagen. Guest och Conway (2002) studerar det psykologiska kontraktet ur arbetsgivarens perspektiv och då främst hur företagsledningens kommunikation kan förstärka detsamma. Om företaget och dess förmän aktivt bygger upp en stark relation till de unga medarbetarna kan de också få det de säger sig vilja ha; ett mera långsiktigt

engagemang. Strategisk kompetensledning är av central betydelse i kunskapsintensiva branscher som det här är frågan om. Den här studien visar också tydligt att det är något som de unga ingenjörerna har höga förväntningar på.

Ett konkret verktyg för att stärka de unga ingenjörernas anknytning till arbetsgivarorganisationen kunde vara Job Characteristics-modellen, JCT. Om arbetet kan formas så, att ingenjörerna upplever *kompetens*, *autonomi* och *ansvar* samt känner att de har en förståelse för resultatet av sitt arbete kan även deras psykologiska kontrakt till organisationen stärks. Dessa tre begrepp, nästan de samma som ovan nämndes gällande motivation (kompetens, autonomi och meningsfullhet) sammanfattar rätt bra vad de unga ingenjörerna i den här studien vill ha.

I praktiskt förmanskap kan det psykologiska kontraktet som teori kännas lite väl abstrakt. Då är Job Characteristics Theory en betydligt mera konkret modell att utgå ifrån. JCT kan utgöra en bro från psykologiska begrepp till praktisk utformning av arbetsuppgifter. Genom att låta medarbetare lära sig olika uppgifter och få dem att göra det tillräckligt grundligt (skill variety) eller genom att låta dem arbeta mera självständigt (autonomi) kan förmännen pröva sig fram till vad som fungerar för olika individer. Om de dessutom lyckas utveckla sin förmåga att ge återkoppling (feedback) ska enligt Job Characteristic Theory goda resultat infinna sig. I det sistnämnda av dessa tre, återkoppling, verkar finnas mest utvecklingspotential.

Ett mera proaktivt ledarskap kan vara fördelaktigt

Förmännen verkar vara måna om att möta de unga ingenjörernas förväntningar. Däremot verkar de i mindre grad föra fram sina och företagets förväntningar på dessa unga och visa på de karriärsstigar som en av HR-direktörerna talade om. Intervjuerna med förmännen gav intrycket att deras ledarbeteende är övervägande vad man kunde kalla för transaktionellt ledarskap. Enligt en meta-studie av Judge och Piccolo (2004) där de jämförde utfallet av ett transaktionellt ledarbeteende med ett transformativt och engagerande ledarskap, konstateras att det transformativa ledarskapet har den största effekten på attityder och motivation, något som man menar att är viktigt i expertuppgifter (McDermott med flera 2013).

Festing och Schäfer (2014)⁷¹ hävdar, att följderna av ledarskapet beror på hur väl en organisation lyckas möta de anställdas förväntningar, det vill säga om det psykologiska kontraktet blir uppfyllt eller brutet. Det gäller till exempel följder som arbetstillfredsställelse, arbetsprestation och engagemang till organisationen. Som vi såg i resultatredovisningen var ledarna nog inställda på just att möta förväntningar och kunna erbjuda vad de unga vill ha. Många unga ingenjörer var också mycket nöjda med sina förmän. Missnöjet fanns mera hos förmännen och HR-direktörerna, som upplevde att de kanske inte helt uppnådde det de önskade sig gällande de ungas inriktning i arbetet. Det kan bero på att förmännen verkar agera mera reaktivt än proaktivt i förhållande till sina medarbetare. Som Maia med flera (2016) och Festing och Schäfer (2014) framhåller, ger ett proaktivt ledarskap starkare psykologiska kontrakt och engagemang.

5.5 Utvärdering av denna avhandling

Först några ord om min egen roll. Eftersom jag själv har en lång erfarenhet av att vara ledare på olika nivåer i industriföretag, fanns naturligtvis en risk att jag såg på frågorna ur ett snävt ledarperspektivet. De unga experternas perspektiv är naturligtvis medarbetarens, här oftast den oerfarna medarbetarens. I intervjuerna har jag gjort mitt bästa att inta en nyfiken och neutral hållning till de svar som gavs och de berättelser som berättats. Förhoppningsvis har min forskarutbildning och mitt jobb som lärare gett en ökad förmåga till detta. Samtidigt finns givetvis en risk att min kännedom om dessa mänskors arbeten och organisationer har färgat min syn i form av förutfattade meningar som kan ha färgat tolkningar och hela studien.

I den här utvärderingen följer jag i stort sett Staffan Larssons förslag till kriterier inom beteendevetenskap och lärande. Helt i linje med Larssons konstaterande, att alla kriterier inte alltid är tillämpbara, kommer alla hans kriterier inte att gås igenom här. De som tas upp ges heller inte sinsemellan samma tyngd. Vidare stöder jag mej på Eriksson och Kovalainen inom företagsforskning, samt bland andra sociologen Klaus Mäkelä med fleras handbok för analys och tolkning av kvalitativa forskningsmaterial.

⁷¹ Deras undersökning gällde Talent Management. En ”talent”, begåvning i deras studie kan i stort sett jämföras med det som Rousseau (1995) beskriver som ”insider” alltså de som företaget har identifierat som personer att bygga framtiden tillsammans med.

Enligt Larsson (2005) bör ”harmoni råda mellan forskningsfrågan, antaganden om forskning och det studerade fenomenets natur, datainsamling och analysmetod”. Han föreslår tre grupper av kriterier för utvärdering av kvalitativ forskning. Den första av dessa är kvalitet i framställningen som helhet och handlar om perspektivmedvetenhet, intern logik och etiskt värde. Den andra är kvalitet i resultaten, innebördsrikedom, struktur och teoritillskott. Den tredje gruppen av kriterier handlar om validitetskriterier, såsom diskurskriteriet, heuristiskt värde, förankring, konsistens och något han kallar för det pragmatiska kriteriet. Perttula 1995 (ss.102 – 104) ger också riktlinjer och kriterier för hur en kvalitativ undersökning kan och ska utvärderas. Han lyfter fram åtta kriterier som är snarlika Larssons. Perttulas kriterier är: forskningsprocessens konsistens, reflektion, dataorientering i undersökningen, anknytning till kontext och sammanhang, kombinerande av metoder, samarbete i undersökningen, forskarens subjektivitet och forskarens ansvar.

I tidigare kapitel två och tre har redovisats för den här studiens teoretiska bakgrund, metodik och mitt eget forskarperspektiv. Att en kvalitativ ansats valdes hade två skäl. Det ena var, att merparten av tidigare forskning kring dessa teman har gjorts som kvantitativa studier. Då kändes det rätt att göra något annorlunda för att inte bara upprepa tidigare forskning. Det andra var att jag såg det som ett bra sätt att söka en ökad förståelse för föreliggande tema. Eftersom jag inte visste vad jag var ute efter, vad de unga ingenjörerna skulle säga sig värdera och uppskatta, var det också svårt, för att inte säga omöjligt att operationalisera några teman i frågebatterier. Syftet var uttryckligen att se vad de intervjuade väljer att prata om och betona, med öppna frågeställningar.

Den interna logiken står för läsaren att bedöma. Metoden för datainsamling, personliga semistrukturerade intervjuer med en strävan att följa diskussionen i den riktning den intervjuade för den, har valts utgående från forskningsfrågorna. Intervjuteknikens målsättning var att förutsättningslöst se vad de intervjuade valde att prata om, givet några grundläggande teman hämtade ur forskningslitteraturen, som ändå var tämligen öppna till sin natur. Man kunde ifrågasätta de slutsatser som gjorts här ovan i diskussionsavsnittet med att hävda att de unga experternas svårigheter att ge uttryck för sina psykologiska kontrakt helt enkelt beror på bristfällig intervjuteknik. Det kan säkert ha gällt i de första intervjuerna, men eftersom vissa aspekter av det psykologiska kontraktet, främst

då arbetsgivarsidans förväntningar, inte kom fram trots olika infallsvinklar och flera intervjuer, är jag rätt övertygad om att det genuint är något av en blind fläck för många unga experter, som flera sa, ”det har jag aldrig tänkt på”. Det här stöds också av de två längre intervjuer som gjordes senare, bland annat för att se om en längre diskussion kunde ge något väsentligt tillägg eller annat resultat. Analysmetoden valdes på pragmatiska grunder. En tematisk innehållsanalys blev det slutliga valet för att greppa materialet och hitta dess kärna och konturer. Jag försökte också använda diskursanalys, men fann den metoden som mindre lämpad med just den här typen av intervjumaterial.

Gällande *forskningsetik* kan konstateras att jag varit så omsorgsfull jag bara kunnat i hanteringen av intervjumaterialet och med att anonymisera de intervjuade personerna. Organisationernas representanter som gav mej tillåtelse att göra intervjuer hade inget emot att organisationen identifieras. Därför nämns de vid namn i texten. Med hänvisning till Trankells checklista för forskareetik i Larsson (2005) konstateras att jag inte medvetet förtigit något jag känt till, ej heller lagt till något som inte har med saken att göra, utan noggrant grundat analyserna på det insamlade materialet. En forskare ska heller inte tillmäta olika saker betydelse eller vikt efter egna syften. Den här frågan har jag hållit i minnet genom hela analysen av materialet. Jag har gjort mitt bästa att låta materialet tala för sig, men självklart färgas analysen av mig och min förförståelse för de frågor som diskuteras.

Förförståelse är ett begrepp som ibland används inom forskning. Forskarens förförståelse styr bland annat vad hen fokuserar på i de svar som ges i en intervju. En forskare får lov att acceptera sina kognitiva och rationella begränsningar och därmed göra preliminära beslut om vad hen fokuserar på i det insamlade materialet. Dessa val ska bygga på forskarens förförståelse av den intervjuades uppfattning om ämnet för studien och forskarens egna målsättningar och paradigmer (Arbnor och Bjerke 1994). Jag är själv ingenjör, men också filosof till utbildningen. Vidare har jag en pedagogisk utbildning. I mitt dagliga arbete som lärare och handledare av examensarbeten på Bachelors- och mastersnivå vid teknisk högskola kommer jag i kontakt med förmän på olika nivåer i de företag som ger våra studerande uppdrag för sina examensarbeten. Jag har kännedom om hur företagen profilerar sig i bland annat marknadsförings- och rekryteringsmaterial och har följt med hur företagets ledning och representanter

uttalar sig i intervjuer med massmedia. Vidare känner jag personligen rätt många i motsvarande roller som de här intervjuade i dessa organisationer. Det här betyder också att mina tolkningar av forskningsmaterialet underlättas eftersom jag har en viss kunskap om hur de organisationer fungerar som de jobbar i. Självfallet följer jag god forskningspraxis och etik så långt min förmåga räcker, för att inte låta eventuella förutfattade meningar styra min läsning och tolkning av resultaten. Många forskare bland andra Kahneman (2012) och Iyengar (2011) har gjort oss uppmärksamma på hur lätt vi styrs av vårt omedvetna framom medvetet resonemang. Ingen, inte heller jag, kan gå i god för att så inte i någon mån skulle ha skett.

Eriksson och Kovalainen (2008) nämner de klassiska kvalitetskriterierna för god forskning, *reliabilitet*, enkelt uttryckt att experiment som upprepas av olika forskare ska leda till samma resultat som vid de tidigare försöken och *validitet*, enkelt uttryckt att forskningen ger en sann och korrekt bild av vad som försiggår i det som studeras. De konstaterar att forskare är mycket oeniga gällande hur dessa kriterier är tillämpbara i kvalitativ forskning. Det första, reliabilitet, är knappast tillämpbart här. Det andra, validitet, ser jag som relevant och viktigt, förutsatt att man definierar hur ordet korrekt här används. Med korrekt menar jag då att jag har gjort mitt bästa att återge de intervjuades uppfattningar och tolka dessa utifrån min egen förståelse för det de berättar. Det betyder inte att alla dessa berättelser inte skulle kunna ges andra, lika meningsfulla tolkningar.

Mäkelä (1990) konstaterar att möjligheten att upprepa gjorda studier inte är ett reliabilitetsproblem i kvalitativ forskning. Det är heller inte korrekt att jämföra kvalitativa tolkningars upplevda riktighet med statistiska metodens träffsäkerhet eller prediktionsförmåga. Mäkelä ger några förslag på hur man i stället kan mäta kvaliteten i kvalitativ forskning. Dessa är urvalets signifikans, tillräcklighet, täckningsgrad och möjligheten till utvärdering och upprepning. Urvalets för den här undersökningen begränsades till framgångsrik exportindustri inom teknologisektorn. Som sådan torde den studerade gruppen väl avspegla motsvarande grupper. Urvalet kan ses som en svaghet och en styrka i arbetet. Svagheten består i att man självfallet inte kan generalisera utgående från detta begränsade urval i en relativt homogen grupp av företag. Styrkan är då att avhandlingen tillför en fördjupad förståelse för just det här perspektivet. Som

tidigare nämnts bör analyser av det psykologiska kontraktet förankras i en kontext. Här är kontexten tydligt avgränsad.

Tillräckligheten ses i det att till exempel ytterligare intervjuer inte längre tillför något nytt. I de intervjuer som gjordes var det inte så enkelt som att de sista intervjuerna inte längre gav något mervärde alls. Det var snarare så, att vissa intervjupersoner hade mera och intressantare saker att säga än andra. Ändå ser jag sammantaget intervjuprocessen som helhet sådan, att till exempel fem eller tio tilläggsintervjuer knappast hade gett mycket tillägg eller avvikande material. Det är också enligt Mäkelä (1990) skäl att se till att man klarar av att hantera och analysera det insamlade materialet. De ca 220 sidorna text som intervjuerna gav upphov till kändes som en tillräcklig och samtidigt en hanterlig mängd material.

5.6 Förslag till vidare forskning

Teorin om psykologiska kontrakt har utvecklats i USA där arbetsmarknaden fungerar annorlunda än i Norden. Här är, trots att samhället kan sägas ha gått i riktning mot individualism, fortfarande de *kollektiva* överenskommelserna på arbetsmarknaden av central betydelse. Dessa kollektiva avtal ger också arbetstagarna ett starkt skydd mot till exempel uppsägningar. Det kunde ses så, att det psykologiska kontraktets roll är mindre här än i USA. Medarbetare känner sig kanske tryggare i sin anställning. Uppsägningsskyddet är starkt och många saker är reglerade genom kollektivavtal. Det här betyder att det psykologiska kontraktets tillämpningsområde i de nordiska länderna kan tänkas vara snävare än där teorin ursprungligen utvecklats. Självfallet är det fortfarande relevant vilka föreställningar parterna har om varandras förväntningar. Ur en juridisk och praktisk synvinkel torde ändå färre saker vara öppna för tolkningar på den nordiska arbetsmarknaden än i USA. Det här är aspekter värda att beakta i fortsatta studier av psykologiska kontrakt i Norden.

Den här undersökningen visar att unga ingenjörers relation till sin arbetsgivarorganisation inom teknologi-industrin är komplex och mångsidig. Det finns inte *en* beskrivning som stämmer in på en hel kohort. Gällande teorin om det psykologiska kontraktet kunde man gärna vidareutveckla förslaget att komplettera Rousseaus (1995) fyra typer av kontrakt med ett femte, instrumentellt kontrakt

som då karaktäriseras av arbetstagarens höga förväntningar på arbetsgivaren kombinerat med få tankar om egna förpliktelser.

Ett annat förslag gällande de här studerade ingenjörerna, är att gå i två riktningarna från det psykologiska kontraktet. Den ena riktningen är att studera de här miljöerna ur employer-employee relationship perspektivet, som är mera omfattande än det psykologiska kontraktet och fokuserar mera på själva relationen, inte "bara" medarbetarens föreställningar om densamma (Coyle-Shapiro och Lynn, 2007). Det innebär ett bredare grepp. Den andra riktningen man kunde ta, vore att fokusera på kärnan i den här relationen, dyaden förman och unga ingenjörer. Det skulle då vara att anlägga ett Leader Member Exchange perspektiv på den här industriella miljön. Det skulle innebära ett snävare grepp, men samtidigt upplösa problematiken med att antropomorfera arbetsgivarparten. Kanske här skulle finnas svar på frågan, varför de unga hade så väldigt svårt att beskriva företagets förväntningar på dem. Ytterligare ett förslag är att studera linjechefernas sätt att leda och handleda i dessa miljöer, eftersom de är i nyckelposition för ett lyckat psykologiskt kontrakt.

En utmaning som framkommit i studien är de unga ingenjörernas starka önskan att lära sig mera. Den utmaningen går både till universitet och högskolor, men självfallet också till industrin. Det kunde vara skäl för industrin och högskolorna att undersöka närmare vad dessa önskemål handlar om och sedan skapa former för att möta dessa. Det kan handla om vidareutbildning i ledarskap för förman och ingenjörer, men även andra ämnesområden. En del ansatser finns, såsom till exempel den högre yrkeshögskoleutbildningen Teknologibaserat Ledarskap för ingenjörer, som utformades på basen av en marknadsundersökning i just den här studerade industriella kontexten (Knip, 2007), men i en tid av livslångt lärande finns utrymme för mycket mera forskning och samarbete mellan universitet, högskolor och näringsliv kring dessa frågor.

Källförteckning

Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*, Tampere, Vastapaino.

Alcover, C-M., Rico, R., Turnley, W., H., Bolino, M., C. (2016) Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework, *Organizational Psychology Review*, ss. 1-32.

Alderfer, J.P. (1972) *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York, Free Press.

Allen, N.J. och Meyer, J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, ss. 1-18.

Alvesson, M., Kärreman D. (2000) Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis, *Human Relations*, September 2000 Volume 53 (9), London m. fl. Sage.

Antonovsky, A. (2009) *Hälsans mysterium*, Stockholm, Natur och Kultur.

Arbetsgrupp (2012) *Strategi för utveckling av arbetslivet fram till 2020*, Helsingfors, Arbetskraftsministeriet.

Arbner, I., Bjerke B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*, andra upplagan, Lund, Studentlitteratur.

Argyris, C. (1960) Organizational Effectiveness Under Stress, *Harvard Business Review*, May/June 1960, Vol. 38 Issue 3, ss. 137-146.

Argyris, C. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*. New York, Wiley.

Aristoteles (2012) *Den nikomachiska etiken*, Göteborg, Bokförlaget Daidalos.

Aronsson G., Hellgren, J., Isaksson, K, Johansson, G., Sverke, M., Torbiörn, I. (2012) *Arbets- & organisationspsykologi, individ och organisation I samspel*, Stockholm, Natur & Kultur.

Arsenault, P., M. (2004) Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 25 Issue 2, ss. 124-141.

Ashforth, B., E., Rogers, K., M. (2012) Is Employee-Organization Relationship Misspecified? The Centrality of Tribes in Experiencing the Organization i: *The Employee- Organization Relationship, Applications for the 21st Century*, ss. 23-53 Ed. Shore, L., M., Coyle-Shapiro, J., A-M., Tetrick, L., E., New York, Routledge.

Austin, J.L. (1976) *How to do things with words, the William James Lectures Delivered in Harvard University in 1955*, Oxford Paperbacks, Oxford.

Backström-Widjeskog, B. (2008) *Du kan om du vill – lärares tankar om fostran till företagsamhet*, Åbo, Åbo Akademi University Press.

Bal, P. M., Chiaburu D. S., Jansen, P. G. W. (2010) Psychological contract breach and work performance. Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, vol 25 No. 3, ss.252-273.

Barry, C. (2005) Anteckningar från föreläsningar i ämnet "Ethical Responsibility in a Complex World", Turun Yliopisto.

Battistelli, A., Potoghesse, M. G. I., Vandenberghe, C. (2013) Mindsets of Commitment and Motivation: Interrelationships and Contribution to Work Outcomes, *The Journal of Psychology*, 2013, 147(1), ss. 17–48.

Becker, H.S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, ss. 32-42.

Berliner, D.C., Calfee, R.C. (1996) *Handbook of Educational Psychology*, New York, Routledge.

Blicke, G., Witzki, A. (2008) New psychological contracts in the world of work: economic citizens or victims of the market?: The situation in Germany, *Society and Business Review* 3.2 ss. 149-161.

Buckingham, M. (2018) Keynote speech at Nordic Business Forum on 26th of September 2018.

Von Bonsdorff, M., E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J., Nykyri, E. (2009) Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007. *Työympäristötutkimuksen raporttisarja* 36. Helsinki: Työterveyslaitos.

Boxall, P., Purcell, J. (2011), *Strategy and Human Resource Management*, New York, Palgrave.

Briscoe, J., P., Finkelstein, L., M. (2009) The "New Career" and Organizational Commitment: Do Boundaryless and Protean Attitudes Make a Difference?, *Career Development International*, v14 n3, ss. 242-260.

Bruzelius, L. H., Skärvad, P-H. (2017) *Integrerad Organisationslära*, Lund, Studentlitteratur.

Burrell, G., Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann.

Casey, R. J., Hilton, R., Robbins, J. (2012) A comparison of motivation of workers in the United States versus Nicaragua and Guatemala utilizing the Hackman and Oldham job characteristics model, *International Journal of Business and Public Administration (IJBPA)*, Vol. 9(3), s.39(21).

Cappelli, P. ed. (2008), *Employment relationships, New Models of White-Collar Work*, Cambridge, Cambridge University Press.

Cetinkaya, A., S. (2011) The impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel, *Journal of Transnational Management*, 16, ss. 149-156.

Cohen, W. A. (2008) *A class with Drucker, the lost lessons of the world's greatest management teacher*, Amacom, New York.

Conway, N, Kiefer, T, Hartley, J., Briner, R. B. (2014) Doing More with Less? Employee Reactions to Psychological Contract Breach via Target Similarity or Spillover during Public Sector Organizational Change, *British Journal of Management*, Vol. 25, ss. 737-754.

Conway, N., Briner, R.B. (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work*. A

Critical Evaluation of Theory and Research. New York: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. A-M. och Shore, L.M. (2007) The employee-organization relationship: Where do we go from here?, *Human Resource Management Review* 17, ss. 166-179.

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, ss. 903-930.

Crane, A., Matten, D., Moon, J. (2008) *Corporations and Citizenship*, Cambridge, Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-84830-5.

Dabos, G., Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employee and employer. *Journal of Applied Psychology*, 89, ss. 52-72.

Deci, E. L. (1971) The Effect of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), ss. 105-115.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985) The general causality orientations scale: Self-determination in personality, *Journal of Research in Personality*, vol. 19(2), ss. 109-134.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, ss. 68-78.

Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989) Self-Determination in Work Organization, *Journal of Applied Psychology*, 1989, Vol. 74, No. 4, ss. 580-590.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017) Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol 4, ss. 19-43.

De Hauw, S., De Vos, A. (2010) Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 No. 2.

De Vos, A., De Stobbeleir, K., Meganck, A. (2009), The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. *Journal of Business and Psychology*, 24 (3), ss. 289-298.

Driver, M., (2018), Drawing on discursive resources from psychological contracts to construct imaginary selves: A psychoanalytic perspective on how identity work drives psychological contracts, *The Tavistock Institute Human relations* 20018, Vol. 71(5) ss. 617-639.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R., Myllyoja, J. (2017) *Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta*, Helsingfors, Statsrådets kansli.

Dufwenberg, N., Kirschsteiger, N., (2004), A theory of sequential reciprocity, *Games and Economic Behavior*, 47, ss. 268 – 298.

Duhigg, G. (2016) What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team, *The New York Times Magazine*, feb 25, 2016.

Dziewanowska, K., Pearce, A., Zupan, N. (2016) Generation Y's expectations of their future employment relationships pose a challenge for their employers, *Journal of Human Resource Management*, vol.XIX, no. 1/2016 ss. 1-12.

Eilam-Shamir, G., Yaakobi, E. (2014) Effects of early employment experiences on anticipated psychological contracts, *Personnel Review*, Vol. 43 Issue: 4, ss.553-572.

Emerson, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, ss. 335–362.

Erickson T. (2008). *Plugged in: The Generation Y guide to thriving at work*, Boston, MA, Harvard Business Press.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*, SAGE.

Etzioni, A. (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press.

Farzaneh J., Dehghanpour A., Kazemi M. (2014) The impact of person-job fit and person-organisation fit on OCB: the mediating and moderating effects of organisational commitment and psychological empowerment, *Personnel review*, Vol. 43, nr 5, ss. 672-691.

Festing, M, Schäfer, L. (2014) Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective, *Journal of World Business* 49, ss. 262-271.

Freese, C. & Schalk R. (2008) How to measure the psychological contract? A critical criteria based review of measures, *South African journal of Psychology* 38 (2), ss. 269 – 286.

Friedman, M. (1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit*, The New York Times Magazine, September 13.

- Gagné, M., Deci E. L. (2005) Self-Determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, ss. 331-362.
- Gjerde, S. (2012) *Coaching: vad, varför, hur*, Andra upplagan, Lund, Studentlitteratur.
- Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. Part 2. *Administrative Science Quarterly*, 2, ss. 444-480.
- Graen, N., Uhl-Bien, N. (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly* Volume 6, Issue 2, Summer 1995, ss. 219–247.
- Granrose, C. S., Baccili, P. A., (2006), Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?, *Career Development International*, 11.2. ss. 163-182.
- Guest, D. E., Conway, N. (2002) Communicating the psychological contract: an employer perspective, *Human Resource Management Journal*, vol. 12, nr. 2 2002, ss. 22 – 38.
- Haavisto, I. (2010) *Työelämän kulttuurivallankumous EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010*, Helsinki, Yliopistopaino.
- Hackman, J.R., Oldham, G., R. Janson, R., Purdy, K. (1975) A New Strategy for Job Enrichment, *California Management Review*, vol. XVII, no. 4.
- Hackman, J.R., Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, ss. 350-365.
- Hackman, J.R., Oldham, G. R. (2005) i: *Great minds in Management: the Process of Theory Development*, 171-189 Smith, K. G. & Hitt, M. A. red. Oxford, Oxford University Press. Hanson, A. (2010) *Salutogent ledarskap – för ett hälsosamt arbetsliv*, Göteborg, Gothia Fortbildning.
- Heagney, J. (2012) *Fundamentals in Project Management*, fourth edition, New York, Amacom.
- Hedegaard Hein, H. (2012) *Motivation, motivationsteorier & praktisk tillämpning*, Malmö, Liber.
- Herriot, P., Pemberton, C. (1995) Sundridge Park Management Centre, Bromley, Kent, UK, *International Journal of Selection and Assessment* Volume 3, Issue 4 (1995-10-01), ss. 245-247.
- Hersey, P.H., Blanchard, K.H., Dewey, E.J., (2012): *Management of Organizational Behavior*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man*, New York, The World Publishing Company.

Hobbes, T., editerad av Tuck, R. (1992), *Leviathan*, Cambridge, Cambridge university Press.

Hofstede, G. H. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, tredje reviderade upplagan, New-York, McGraw-Hill Professional.

Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J, Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, ss. 95-96 74-89.

Hurst, J. L., Good, L. K. (2009), Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International* 14.6 ss. 570-93.

Iyengar, S. (2011): *The Art of Choosing*, Abacus, London.

Jansson, T. (2019): *Hur gick det sen?*, Helsingfors, Förlaget M.

Jokivuori, P. (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai täydentäviä?*, Jyväskylä, Jyväskylän Yliopisto 2002.

Judge, T., Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 5, ss. 755-768.

Juuti, P. (2006) *Lopuksi. Onko johtamisella tulevaisuutta?* i boken P. Juuti (red.) *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. Helsinki, Otava 226-239.

Järvensivu, A. (2010) *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa?*, Tampere, Tampere University Press.

Kahneman, D. (2012), *Thinking fast and slow*, Farrar Straus Giroux, London.

Kanfer, R. (2012). Work motivation: Theory, practice, and future directions, in *Oxford Handbook of Organizational Psychology*, volume 1, Oxford Handbooks Online.

Kanfer, R., Chen G. (2016) Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, ss. 6-19.

Kant, I. (1997) *Grundläggning av sedernas metafysik*, Stockholm, Daidalos.

Kanter, R.M. (1968) Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian societies. *American Sociological Review*. 33, ss. 499-517.

Kim, K., Y., Eisenberger, R., Baik, K. (2016) Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence, *Journal of Organizational Behavior*, 37, ss. 558-583.

Kim, S. H., Laffranchini, G., Wagstaff, M., F., Jeung, W. (2016) Psychological contract congruence, distributive justice, and commitment, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 32, Issue 1, ss. 45-60.

Kirkhaug, R. (2015) *Värdebaserat Ledarskap: förutsättningar för modernt ledarskap*, Lund, Studentlitteratur.

Klein, H. J. (2016) Commitment in organizational context: Introduction to the special issue, *Journal of Organizational Behavior*, 37, ss. 489 – 493.

Knip, M. (2007) *Företagandebildning för Ingenjörer – Planering av påbyggnadsprogram för Högre YH examen vid Svenska yrkeshögskolan*, Vasa.

Koivunen, N. (2003), *Leadership in symphony orchestras, discursive and aesthetic practices*, Vammala, Tampere University Press.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*, Tampere, Vastapaino.

Kotter, J.P. (1973) The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process, *California Management Review*, Spring73, Vol. 15 Issue 3, ss. 91-99-99.

Krahn, H. J., Galambos, N. L., (2013), Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y', *Journal of Youth Studies*, ss. 92-112.

Kultalahti, S. (2015) "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work, Vasa, Acta Wasaensis, Vaasan Yliopisto.

Kultalahti, S., Viitala, R. (2015) "Generation Y – challenging clients for HRM?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 Issue: 1, ss.101-114

Kuvaas, B., Dysvik, A. (2009) Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance, *Human Resource Management Journal* Volume 19, Issue 3, ss. 217–236.

Kvale, S., Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund, Studentlitteratur.

Larsson, M., Pettersson, C., Eriksson, C., Skoog, T. (2016) Initial motives and organizational context enabling female mentors' engagement in formal mentoring: a qualitative study from the mentors' perspective, *Children and youth services review*, Vol. 71, ss. 17-26.

Larsson S. (2005) Om kvalitet i kvalitativa studier, *Nordisk Pedagogik*, (25), 1, ss. 16-35.

Lawler, E. E., (1969) Job design and employee motivation, *Personnel Psychology*, 22, 426-435.

Lee, H-W., Liu, C-H. (2009) The Relationship among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes, *Social Behavior and Personality*, 37(3), ss. 321-328.

Locke, E. A., Latham, G. P. (1990), *A theory of goal-setting and task performance*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall.

Low, C. H., Bordia, P., Bordia, S. (2016) What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages, *Human Relations*, Vol 69(7), ss. 1457-1481.

Lub, X. D., Bal, P.M., Blomme, R., Schalk, R. (2016) One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment?, *The International Journal of Human Resource Management*, 27:6, ss. 653-680

Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P.M., Blomme, R., Schalk, R. (2012) Different or alike? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24.4 ss. 553-573.

Lucena, J. C. (2006) Globalization and organizational change: engineers' experiences and their implications for engineering education, *European journal of Engineering Education*, vol. 31, issue 3.

Lämsä, A-M, (2017), Asiantuntijan mukaan moni nuori heittää hanskat tiskiiniin nopeasti: "Työelämässä ei voi vain noukkia rusinoita pullasta", *Me Naiset* 25.8.2017.

Maia, L. G., Bastos, A. V. B., Solinger, O. N. (2016) Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach, *Journal of Organizational Behavior*, 37, 537-557.

Martin, C. A., Tulgan, B. (2001) *Managing Generation Y*, Amherst, HRD Press.

Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation, *Psychological Review*, vol. 50, 4, ss. 370-396.

McCracken, G. (1988) The Long Interview, *Qualitative Research Methods Series*, vol 13, Sage, Beverly Hills, USA.

McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau D. M. Flood, P. C., (2013) promoting effective Psychological Contracts Through leadership: The Missing link between HR Strategy and performance, *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 2. Ss, 289-310.

McLelland D. C. (1987) *Human Motivation*, Cambridge, Cambridge University Press.

Meyer, J. P. Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, no. 1, ss. 61-89.

Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model, *Journal of Applied Psychology*, 89, ss. 991-1007.

Mill, J. S. (2003) *Utilitarianism*, Stockholm, Daidalos.

- Moynihan, D. P., Sanjay, K. P., (2007) Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment, *Administration & Society*, Vol. 39, Nr. 7, ss. 803-832.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 14, Issue 2, ss. 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Moxnes, P. (2008) *Fasettmänskan: Teori och forskning om personlighet och roller*, Upplaga 1, Lund, Studentlitteratur.
- Mäkelä, K. red. (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, Helsinki, Gaudeamus.
- Mäki, A (2017) *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa*. Vaasa, Vaasan Yliopisto.
- Nationalencyklopedin, www.ne.se
- Ng, T. W., H., Feldman, D. (2007) Careers: Mobility, embeddedness and success. *Journal of Management*, 33, 3, ss. 350- 3 377.
- O'Donohue, W., Ferguson, K.E. (2001) *The Psychology of B.F. Skinner*, Sage.
- Olafsen, A., H., Halvari, H., Forest, J., Deci, E. L. (2015) Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation, *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, ss. 447-457.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R. (2010) Not what it was and not what it will be: The future of job design research, *Journal of Organizational Behavior*, 31, ss. 463-479.
- Parzefall, M-R., Coyle-Shapiro, J. A-M. (2011) Making sense of psychological contract breach, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 Issue: 1, ss.12-27.
- Patel, R., Davidsson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder; att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, upplaga 4, Lund, Studentlitteratur.
- Pienaar, J., De Witte, H., Hellgren, J., Sverke, M., (2013) The cognitive/affective distinction of job insecurity: validation and differential relations, *Southern African Business Review*, Vol. 17, nr 2, ss. 1-22.
- Perttula, J. (1995) *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: johdatus fenomenologiseen psykologiaan*, Tampere, Suomen fenomenologinen instituutti, Tampereen yliopistollinen kirjasto.
- Porter, L. W., Steers, R. M. & Mowday, R. T. (2005) i: *Great minds in Management: the Process of Theory Development*, ss, 171-189 Smith, K. G. & Hitt,

- M. A. red. (2005) Oxford, Oxford University Press. Porter, L. W., Lawler, E. E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois, Irwin.
- Pöyriä, P. red. (2017) *Työelämän myytit ja todellisuus*, Helsinki, Gaudeamus.
- Rintala, N. (2005) *Technological Change and Job Redesign: Implications for the Quality of Working Life, A Qualitative Case Study into Employee Experiences during the Digitalization of Radio and Television Program Production*, Helsinki, Helsinki University of Technology.
- Roehling, M. V. (1997) "The origins and early development of the psychological contract construct", *Journal of Management History*, Vol. 3 Issue: 2, ss.204-217.
- Rousseau, D. M. (1989) Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Obligations and Rights Journal*, Vol. 2(2), ss.121 – 139.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations, understanding written and unwritten agreements*, första upplagan, London m.fl., Sage.
- Rousseau, D. M. (2005) i: *Great minds in Management: the Process of Theory Development*, 171-189 Smith, K. G. & Hitt, M. A. red. (2005) Oxford, Oxford University Press.
- Rousseau, D. M., Parks, I. M. (1993) The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, ss. 41-43.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998) Not so different after all. A cross-dicipline view of trust. *The Academy of Management Journal*, 23, 3, ss. 393-404. Roxenhall, T., Andrésen, E., (2012) Affective, Calculative and Normative Commitment: An Assesment of Relationship, *World Review of Business Research*, Vol. 2, nr 5, ss. 86-96.
- Ruokolainen, M. med flera (2016): Patterns of psychological contract and their relationships to employee well-being and in-role performance at work: longitudinal evidence from university employees, *The International Journal of Human Resource Management*.
- Rännstam, J., Wästerfors, D. (2015) *Från stoff till studie – om analysarbete i kvalitativ forskning*, Studentlitteratur 2015.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000) Self-Determination Theory and the Daclitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, ss. 68-78.
- Saari, T. (2014): *Psykologiset sopimukset ja organisaation sitoutuminen tietotyössä*, Tampere, Tampere University Press.
- Saari, T., Koivunen, T. (2017) Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.): *Työelämän myytit j a todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus, ss. 63–80.
- Sargent, L. D., Domberger, S. R., (2007), Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations. *Career Development International* 12.6, ss. 545-564.

Scheuer, S. (2000) *Social and Economic Motivation at Work: Theories of Motivation Reassessed*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.

Seeck, H., Parxefall, M-R. (2008) Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory, *Personnel Review*, Vol. 37, Iss. 5, ss. 473-489.

Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A-M., Tetrick, L. E. Ed. (2012) *The Employee-Organization Relationship, Applications for the 21st Century*, New York, Routledge.

Siltala, J. (2004) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*, Viides painos, Helsinki, Otava.

Sennett R. (2002) *Työn uusi järjestys*, Tampere, Vastapaino.

Simon, H. A. (1955) A Behavioral Model of Rational Choice, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol69, No. 1, ss. 99-118.

Skinner, B.F. (1953) *Science and human behaviour*, New York, The Free Press.

Skinner, B.F. (1974) *About Behaviorism*, New York: Knopf.

Skärvad, P-H., Olsson, J. (2017) *Företagsekonomi 100*, Lund Studentlitteratur.

Van der Smissen, S., Schalk, R., Freese, C. (2013) Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationships, *Management Revue*, Vol. 24, iss. 4, ss. 309-327.

Smola, K. W., Sutton C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior* 23, ss. 363-382.

Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., Jansen, P. G. W. (2016) Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time, *Journal of Organizational Behavior*, 37, ss. 494-514.

Solnet, D., Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15, ss. 59–68.

Stanton, P., Young, S., Bartram, T., Leggat, S. G. (2010). Singing the same song: Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *International Journal of Human Resource Management*, 21, ss. 567–581.

Steyrer, J., Schiffinger, M., Lang, R. (2008) Organizational commitment – A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, vol. 24, Issue 4, ss. 364-374.

Suazo, M. M., Turnley, W. H., Mai-Dalton, R. R. (2005), The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol 12. No. 1.

Suazo, M. M., Turnley, W. H., Mai-Dalton, R. R., (2008), Characteristics of the Supervisor-Subordinate Relationship as Predictors of Psychological contract Breach, *Journal of Managerial Issues* 20.3, ss 295-312,291.

Suazo, M. M., Tunley, W. H., (2010) Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 Issue: 6, ss.620-648

Söderberg, M. (2011) *Mentala modeller*. Stockholm, Kungliga Tekniska Högskolan.

Talouselämä 23.6.2010, ekonomisk veckotidskrift.

ten Brink, B. E. H. (2004), *Psychological Contract: A useful concept?* Enschede, Dissertatiereeks Kurt Lewin Instituut.

Tarkka, J. (2017) tidningsartikel i Uusi Suomi.

Thomas, K. W., *Intrinsic Motivation at Work Building Energy & Commitment*, Berret-Koehlers Publishers Inc, San Fransisco, 2002.

Thompson, J. A., Hart, D. W. (2006) Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective on Social Contract Theory, *Journal of Business Ethics* 68, ss. 229-241.

Thuneberg, M. (2010), *Nuoret ja johtaminen, laajan tutkimusraportin tiivistelmä*, Helsinki, T-media.

Tomprou, M., Nikolaou, I., (2011) A model of psychological contract creation upon organizational entry, *Career Development International* 16.4. ss. 342-363.

Trost, J. (2010): *Kvalitativa intervjuer*. Lund, Studentlitteratur.

Uhl-Bien, M. (2006): Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, *The leadership Quarterly* 17, ss. 654-676, 2006.

Wadenström, R., föreläsningmaterial på internet, www.helsinki.fi.

Wahba, M. A., Bridwell, L. G. (1976) Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, Issue 2, ss. 212-240.

Janssens, M. Sels, L., Van den Brande, I. (2003) Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution, *Human Relations*, vol. 56 (11), ss. 1349-1378.

Vander Elst, T., Richter, A., Sverke, M., Naeswall, K. (2014) Threat of losing valued job features: The role of perceived control in mediating the effect of qualitative job insecurity on job strain and psychological withdrawal, *Work & Stress*, Vol. 28, nr 2, ss. 143-164.

Vanhala, S. (2009) Henkisen vireyden, sitoutumisen, esimiehen tuen ja oikeudenmukaisuuden yhteys työyhteisön suorituskykyyn työnantajan arvioimana. Teoksessa *Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja*

2014. Yrityksen menestyminen ja henkilöstön työkyky. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos, ss. 35-39.

Varila, J. (1992) *Työura, pysyvyys ja muutos henkilöstön kehittämisen teoriaa kohden: silmäys pysyvyyden ja muutoksen prosesseihin*, Helsinki, Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Welander, J. (2017) *Trust Issues, Welfare workers' relationship to their organisation*, Mälardalen University Press Dissertations No. 231, E-Pringt Ab, Stockholm.

Wilson, C. (2014) *Performance Coaching, A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training*, Andra upplagan, först utgiven som *Best Practice in Performance Coaching*, London, Kogan Page.

Virolainen, I. (2010) *Acta Universitatis Lappeenrantaensis 394, JOHDON COACHING: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja*, Lappeenranta, Digipaino.

Wittgenstein, L. (2014) *Philosophical Investigations*, 4th edition, John Wiley & sons, London, 2014.

Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L. (2005) The relationship between HR-practices and firm performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology* 58 (2), ss. 409-446.

Vroom, V. H. (2005) i: *Great minds in Management: the Process of Theory Development*, 171-189 Smith, K. G. & Hitt, M. A. red. (2005) Oxford, Oxford University Press.

www.keskuskauppakamari.fi

www.energyvaasa.fi

www.eva.fi (Elinkeinoelämän Valtuuskunta)

www.finlex.fi

www.fpa.fi (Folkpensionsanstalten)

www.kela.fi

www.tietysti.fi

www.tilastokeskus.fi

www.un.org

www.upm.com

www.weforum.org

www.yle.fi