

UTVECKLINGSSAMTALETS DOLDA FUNKTIONER

En kvalitativ studie om hur medarbetare upplever att utvecklingssamtalet formar det psykologiska kontraktet

HIDDEN FUNCTIONS OF THE PERFORMANCE APPRAISAL

Examensarbete inom huvudområdet
företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin År 2021

Robin Felfle
Moa Nordquist

Handledare: Rune Wigblad
Examinator: Anders Billström

Utvecklingssamtalets dolda funktioner

Examensrapport inlämnad av Robin Felfle och Moa Nordquist till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2021-05-16

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

Namnförtydligande: Robin Felfle

Moa Nordquist

Sammanfattning

Föreliggande studie undersöker utvecklingssamtalets roll i att forma det psykologiska kontraktet. Den hermeneutiska spiralen har legat till grund för studiens struktur, och empiri har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Tidigare forskning kring psykologiska kontrakt har främst fokuserat på effekterna av kontraktsbrott eller att finna samband till motivation, välmående, effektivitet och lönsamhet. Det har visat sig att uppfyllnad av det psykologiska kontraktet kan bidra med positiva effekter till alla ovan nämnda delar om utformningen av kontraktet går i linje med företagets strategi. Forskningen kring hur kontrakten utformas är dock begränsad. Därmed har denna studie undersökt hur psykologiska kontrakt formas genom utvecklingssamtal samt andra informationskällor. Resultatet i föreliggande studie visar på att utvecklingssamtalets roll varierar från individ till individ, och att andra informationskällor kan ha en mer inflytelserik roll. Studien visar på att det är ett flertal delar av kontraktet som utvecklingssamtalet inte brukar ha något inflytande över, exempelvis vilka regler som finns för klädsel och beteende. De delar av det psykologiska kontraktet som utvecklingssamtalet tenderar att vara mer inflytelserikt över, är de delar som traditionellt diskuteras på ett utvecklingssamtal, vilket är utbildning, prestationer samt lön. Utöver detta stärker föreliggande studie övrig litteratur kring hur viktig närmsta chef är för att forma det psykologiska kontraktet. Studien visar även på att litteratur kring psykologiska kontrakt och utvecklingssamtal från andra länder är överförbar till den svenska kontexten gällande utformningen av psykologiska kontrakt.

Nyckelord: Psykologiska kontrakt, medarbetare, informationskällor, utvecklingssamtal.

Abstract

This study aims to explore how the performance appraisal plays a part in shaping the psychological contract. The study is based on the hermeneutic spiral, and semi structured interviews were used to collect information. Previous studies regarding psychological contracts have mainly focused on the effects of breaches of contract and finding connections to motivation, wellbeing, effectiveness and profitability. They have shown that fulfillment of the psychological contract can contribute to positive effects to all of those fronts if the contract fits with the company's overall strategy. However, studies regarding how the psychological contract is shaped is limited, which is why this study aims to explore how the contract is shaped, specifically by performance appraisals. The results show that the role of the performance appraisal in shaping the psychological contract varies from individual to individual, and that other sources of information take a more influential role in the psychological contract. The study shows that there are multiple parts of the psychological contract where the performance appraisal tends to play a part, for example rules regarding how to dress and behave. The parts of the psychological contract in which the performance appraisal tends to play an influential role, are the parts that traditionally speaking gets discussed in a performance appraisal, things such as education, performance and salary. In addition, this study reinforces previous claims that the closest manager plays an important role in shaping the psychological contract. It also shows that the American and British psychological contract and performance appraisal literature is applicable in a Swedish context.

Keywords: Psychological contracts, employee, sources of information, performance appraisal.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemområde	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Problemformuleringar	3
1.4 Syfte	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Den hermeneutiska spiralen	4
2.2 Vad är psykologiska kontrakt?	4
2.3 Psykologiska kontraktets innehåll	5
Tabell 2.1	6
2.4 Informationskällor roll i det psykologiska kontraktet	7
2.4.1 Chefens roll i det psykologiska kontraktet	9
2.4.2 Utvecklingssamtalets roll i det psykologiska kontraktet	9
2.5 Utvecklingssamtal och den svenska kontexten	12
2.6 Konceptuellt ramverk	13
3. Metod	15
3.1 Vetenskapligt perspektiv, tillvägagångssätt & fokus	15
3.2 Forskningsansats	15
3.3 Teoriinriktad utvärdering	16
3.4 Framtagandet av den teoretiska referensramen	17
3.5 Förstudien	17
3.6 Förförståelse	18
3.7 Datainsamlingsmetod	19
3.7.1 Analysenhet	19
3.7.2 Val av respondenter	19
3.7.3 Semistrukturerade intervjuer	21
3.7.4 Intervjuguide	22
3.7.5 Genomförandet av intervjuerna	23
3.7.6 Dokumentinsamling	24
3.8 Dataanalysmetod	25
3.9 Etiska ställningstaganden	26
3.10 Kvalitetskriterier	27
3.10.1 Tillförlitlighet	28
3.10.2 Överförbarhet	28
3.10.3 Pålitlighet	29

3.10.4 Konfirmering	29
4. Empiriskt Resultat	30
4.1 Sammanfattning av dokument	30
4.2 Informationskällor	30
4.2.1 Chefen	30
4.2.2 Möten	31
4.2.3 Medarbetare	31
4.2.4 Erfarenhet och normer	31
4.2.5 Utvecklingssamtalet	32
4.2.6 Dokument och manualer	32
4.2.7 Lönesamtalet	32
4.3 Utvecklingssamtalets roll	33
4.3.1 Ingen inflytande roll	33
4.3.2 Inflytande roll	35
4.3.3 Individuell roll	36
Tabell 4.1	36
Tabell 4.2	37
Tabell 4.3	38
5. Diskussion	39
5.1 Informationskällor	39
5.2 Utvecklingssamtalets roll	41
Tabell 5.1	42
6. Slutsats	45
6.1 Överförbarhet av studien	45
6.2 Bidrag till forskningen	46
6.3 Begränsningar	47
6.4 Förslag på vidare studier	47
Referenslista	48
Bilaga 1: Personliga reflektioner	52
Bilaga 2: Intervjumall	55
Bilaga 3: Medarbetarsamtalsmall	57

1. Inledning

1.1 Problemområde

Psykologiska kontrakt är de uppfattningar varje enskild individ har kring de uttalade samt uttalade förpliktelser som ingår i anställningskontraktet mellan medarbetare och arbetsgivare (Rousseau, 2004). Dessa förpliktelser skapas genom tolkning av dialog med medarbetare och chefer. De formas även genom tolkning av olika dokument som medarbetare har tillgång till, samt olika HR-aktiviteter, exempelvis utvecklingssamtal. Termen psykologiska kontrakt används både inom organisationspsykologi och management för att förstå varför medarbetare agerar som de gör. Utformningen av psykologiska kontrakt kan kopplas till effektivitet och lönsamhet för företaget (Mcdermott et al., 2013), och hos medarbetare kopplas fungerande psykologiska kontrakt till ökad tillit, motivation, och ökat engagemang gentemot den andra parten (Maley, 2009). Det finns därmed flera incitament för företag att förstå och arbeta med psykologiska kontrakt, i dagsläget är det dock svårt att förstå hur de formas. Suazo et al. (2009) menar att majoriteten av tidigare forskning fokuserat på hur det psykologiska kontraktet bryts, och vad konsekvenserna blir, inte på hur det psykologiska kontraktet skapas eller hur det kan förstås. Rousseau (2004) är en av få forskare som Suazo et al. (2009) menar har undersökt hur kontrakten skapas och formas. Rousseau nämner flera olika typer av faktorer som kan påverka det psykologiska kontraktet, exempelvis dokument, chefer, medarbetare och diverse aktiviteter. En av faktorerna, i föreliggande studie även kallade informationskällor, som enligt Rousseau (1995) och Suazo et al. (2009) ska ha ett stort inflytande på det psykologiska kontraktet är utvecklingssamtalet. Efter Suazo et al. (2009) har även ett flertal andra forskare funnit en koppling mellan utvecklingssamtal och det psykologiska kontraktet, exempelvis Harrington och Han Lee (2014) samt Katou och Budhwar (2012).

1.2 Problemdiskussion

Utvecklingssamtal kan beskrivas som en formell process där medarbetare utvärderas utifrån redan satta kriterier. Det handlar om att på något vis sätta ord på vad medarbetaren bidrar med till organisationen (DeNisi & Murphy, 2017). Som beskrivit ovan finns det en koppling mellan det psykologiska kontraktet och utvecklingssamtal. Misstro på rättvisan i utvecklingssamtal bidrar till att medarbetare upplever att organisationen begår ett kontraktsbrott mot det psykologiska kontraktet (Maley, 2009). Det går att träna chefer och gruppledare i utvärdering för att lyckas med att skapa mer rättvisa bedömningar, vilket gör att medarbetare upplever

bedömningen som rättvis och lättare tar till sig kritik (DeNisi & Murphy, 2017). Dessutom kan den upplevda uppfyllelsen av det psykologiska kontraktet påverka den upplevda rättvisan i bedömningen av utvecklingssamtal (Harrington & Han Lee, 2014). Hur väl utvecklingssamtalets budskap om utveckling och framtid stämmer överens med all övrig information som medarbetaren tar del av påverkar det psykologiska kontraktet (Mcdermott et al., 2013). Harrington och Han Lee (2014) fann även i sin studie att olika typer av uppfyllelser av kontraktet ger olika mycket effekt på känslan av rättvis bedömning. Maley (2009) argumenterar för att mer forskning kring sambandet mellan utvärderingar och det psykologiska kontraktet bör göras. Ett argument för vidare forskning kring sambandet mellan det psykologiska kontraktet och utvecklingssamtal är att resultatet av forskningen kan ha goda praktiska effekter för HR-chefers arbete, eftersom det psykologiska kontraktet kan användas som managementstrategi för att påverka medarbetarnas attityder till arbetet (Harrington & Han Lee, 2014). Harrington och Han Lee (2014) har själva funnit att deras studie kan bidra till att tydliggöra förväntningar och krav i det psykologiska kontraktet i den offentliga sektorn i USA. Dock argumenterar de för att framtida studier bör studera olika demografiska drag och koppla dessa till uppfattningar i arbetet. Guest och Conway (2002) anser att top-down kommunikation inte räcker till när det kommer till att diskutera, förstå och använda psykologiska kontrakt. Att inte föra dialog kring det psykologiska kontraktet leder därmed till sämre relation mellan chef och medarbetare. Kommunikation kring personliga och arbetsrelaterade aspekter är essentiellt för effektiv hantering av det psykologiska kontraktet. Utvecklingssamtalet är även en utgångspunkt för att skapa och förtydliga vilka förväntningar som finns mellan anställda och organisationen (Guest & Conway, 2002).

Hur ett utvecklingssamtal ska utformas för att ha en påverkan på det psykologiska kontraktet nämns kortfattat i litteraturen. Det som framför allt framgår är att det ska passa ihop med alla andra budskap organisationen förmedlar, exempelvis vad chefen säger och vad som står i dokument (Mcdermott et al. (2013) och att fokus bör ligga på att förtydliga förväntningar (Guest & Conway, 2002; Jepsen & Rodwell 2012). För praktiker som önskar att påverka psykologiska kontrakt inom organisationen kan detta vara problematiskt, eftersom litteraturen om vilka informationskällor som signalerar ett budskap om det psykologiska kontraktet är begränsat. Mcdermott et al. (2013), som förespråkar att budskapen ska stämma överens med varandra, nämner exempelvis inte vilka olika informationskällor som finns och hur de påverkar det psykologiska kontraktet. Rousseau (1995, 2004) och Suazo et al. (2009) som teoretiserat kring hur utvecklingssamtalet formar det psykologiska kontraktet, har inte heller gått djupare på hur

andra informationskällorna påverkar både utvecklingssamtalet samt det psykologiska kontraktet.

Ett annat möjligt problem är överförbarheten till den svenska kontexten. I Sverige finns det normativa idéer om hur, vart och när ett utvecklingssamtal ska genomföras. Bland dessa idéer finns det en tanke om att lön och andra förmåner döms som olämpligt att diskutera under utvecklingssamtal, och att fokus istället bör ligga på utveckling av medarbetaren (Nilsson et al., 2011). Detta skiljer sig från den forskning om utvecklingssamtal och psykologiska kontrakt som gjorts tidigare i andra länder, eftersom lön kan vara en stor faktor i samtalet exempelvis i Rousseau (1995) samt Pattnaik (2018).

Tidigare studier visar att utvecklingssamtalet har en inflytande roll och att det finns ett samband mellan psykologiska kontrakt och utvecklingssamtal. Däremot visar inte tidigare studier på vilken roll utvecklingssamtalet har, eller hur andra informationskällor kan ha ett inflytande, vilket tyder på att det finns ett kunskapsgap kring hur den faktiska utformningen i utvecklingssamtalet påverkar organisationens alla psykologiska kontrakt. Att litteraturen dessutom främst kommer från andra länder, såsom USA och Australien, väcks även frågan om litteraturen är överförbar till den svenska kontexten. Det är detta kunskapsgap som föreliggande studie är ämnad till att fylla.

1.3 Problemformuleringar

Vilka informationskällor använder sig medarbetare av för att tolka sina psykologiska kontrakt?

Vad är utvecklingssamtalets roll i att forma det psykologiska kontraktet?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa en förståelse för utvecklingssamtalets bidrag till att forma medarbetares psykologiska kontrakt. För att göra detta undersöks två frågor. Den ena ställs för att förstå kontexten mellan utvecklingssamtalet och andra informationskällor. Den andra frågan ställs för att få en tydligare bild om utvecklingssamtalet faktiska bidrag.

2. Teoretisk referensram

2.1 Den hermeneutiska spiralen

Föreliggande studie antar ett hermeneutiskt synsätt på verkligheten, vilket innebär att en djupare förståelse för ett visst fenomen eftersöks (Bryman & Bell, 2017). Detta genomsyrar hela studien och som verktyg används den hermeneutiska spiralen, vilken beskrivs av Gustavsson (2007) som en process för att tolka samt förstå. Spiralen möjliggör därmed att all information som samlas in först analyseras del för del. Därefter analyseras delarna gemensamt för att tillsammans skapa en mer helhetlig bild samt djupare förståelse för det som studien avser. Det är denna växelverkan mellan delar och helhet som är poängen med spiralens utvecklingsinriktning enligt Gustavsson (2007).

2.2 Vad är psykologiska kontrakt?

“Psychological contracts are beliefs, based upon promises expressed or implied, regarding an exchange agreement between an individual and, in organizations, the employing firm and its agents” (Rousseau, 2004, s.120)

Rousseaus definition har använts flertalet gånger i andra studier, exempelvis i Jepsen och Rodwell (2012) samt Suazo et al. (2009), och hennes tidigare forskning anses ligga till grund för modern forskning om psykologiska kontrakt (Suazo et al., 2009). Conway och Briner (2005) argumenterar för att det som skiljer Rousseaus definitioner från andra forskares definitioner och syn på psykologiska kontrakt är ett fokus på individens egna uppfattningar. Psykologiska kontrakt beskrivs av Rousseau (2004) som dynamiska, och att dynamiken kommer från olika faktorer. En faktor är att medarbetare frivilligt ingår i ett kontrakt och motiveras av att uppehålla dess krav. En annan faktor är att medarbetare upplever att kontraktet är ömsesidigt bindande, även om motparten inte alltid upplever detsamma. Dynamiken påverkas även av att psykologiska kontrakt inte är färdigutvecklade när en anställning påbörjas, utan skyldigheter och förväntningar växer och förändras med tiden. Psykologiska kontrakt beskrivs oftast enkelt som ett kontrakt mellan arbetsgivare och arbetstagare, dock är de fler faktorer som påverkar kontraktet. Det är kollegor, aktiviteter, material från organisationen, normer samt chefer på olika nivåer (Rousseau, 2004). Denna beskrivning av psykologiska kontraktets funktioner och dynamik skapar även förståelse för problematiken med kontraktet. Den bygger på ett antagande om att kontraktet är ömsesidigt, samt att kontraktet i verkligheten påverkas av andra källor än arbetsgivaren, vilket kan resultera i otydlighet som sedan leder till att medarbetaren upplever att kontraktet bryts.

Det psykologiska kontraktet kan kategoriseras in i tre olika idealtyper, transaktionellt, relationellt och balanserat (Rousseau, 2004; Pattnaik, 2018). Pattnaik (2018) beskriver det transaktionella kontraktet som ett kontrakt med fokus på ekonomisk ersättning, noggrant utvalda arbetsuppgifter och karaktäriseras även av minimalt inflytande på organisationen. Transaktionella kontrakt passar därav in när det gäller korttidsanställningar eller i arbeten där det är enklare uppgifter som utförs. Pattnaik (2018) beskriver relationella psykologiska kontrakt som kontrakt där fokus ligger på långsiktig utveckling och ömsesidigt förtroende. Dessa kontrakt passar enligt Rousseau (2004) de medarbetare vars prestationer och kompetens värderas högt av arbetsgivaren. Dessa typer av kontrakt innehåller fler belöningar i form av olika förmåner samt utvecklande möjligheter i utbyte mot högre krav på flexibilitet och ökade prestationer (Mcdermott et al., 2013). Den sista kategorin är balanserade kontrakt vilka är en blandning av de kontrakt som beskrivs ovan (Rousseau, 2004; Pattnaik, 2018). I balanserade psykologiska kontrakt försöker arbetsgivaren skapa ett mer balanserat kontrakt där varken arbetsgivaren eller medarbetaren riskerar att förlora mer än den andra (Rousseau, 2004; Pattnaik, 2018).

Ett universellt fungerande psykologiskt kontrakt går inte att finna i litteraturen, däremot argumenterar McDermott et al. (2013) för att psykologiska kontrakt ska baseras på företagets Strategiska human resource management (SHRM), samt att dess innehåll kan variera och prioriteras olika beroende på vad arbetet innebär. Vad detta innebär är att ett psykologiskt kontrakt kan se väldigt olika ut i beroende på företag och bransch, och fortfarande vara gynnsamt för företaget.

2.3 Psykologiska kontraktets innehåll

Conway och Briner (2005) sammanställer tidigare studiers försök att inventera och kategorisera det psykologiska kontraktets innehåll och argumenterar för styrkor och brister i de olika tillvägagångssätten. De menar att beroende på hur psykologiska kontrakt definieras, får studierna med olika innehåll. Conway och Briner ställer sig kritiskt mot tidigare försök att inventera psykologiska kontrakt i främst två aspekter. En del studier får inte med när utbytet ska ske och andra får inte med vad som är i utbyte mot vad. Får forskare inte med dessa aspekter i studien finns det risk att resultatet inte stämmer överens med hur de psykologiska kontrakten faktiskt ser ut (Conway och Briner, 2005). Vid granskning av studier bör därmed ställningstaganden göras kring dessa två aspekter eftersom de påverkar resultatet.

En av de större undersökningar som gjorts kring innehållet i psykologiska kontrakt är av Herriot et al. (1997) som inventerat de främst förekommande innehållet i psykologiska kontrakt. De menar att parterna oftast är överens om vad som ingår i det psykologiska kontraktet, däremot att de prioriterar innehållet olika. Herriot et al. (1997) fann att innehållet, det vill säga vilka skyldigheter som organisationen respektive medarbetaren har gentemot varandra kan kategoriseras, vilket ger en översikt kring vad som ingår i de psykologiska kontrakten. De fann 19 kategorier som är vanligt förekommande i psykologiska kontrakt, vilka har sammanställts i tabellen nedan för en tydligare översikt av kontraktens innehåll.

Tabell 2.1

Det psykologiska kontraktets innehåll

Employer obligations - Arbetsgivarens skyldigheter	Employee obligations - Medarbetarens skyldigheter
Training - Ge relevant utbildning	Work contracted hours - Arbeta kontrakterade timmar
Fairness - Vara rättvis i bedömningar	Good Work - Göra ett bra jobb
Needs - Se till medarbetarnas behov	Honesty - Vara ärlig
Consult - Ge stöd	Loyalty - Vara lojal
Discretion - Vara varsam	Property - Ta hand om företagets tillgångar
Humanity - Vänligt bemötande	Self-presentation - Bete och klä sig lämpligt
Recognition - Berömma goda insatser	Flexibility - Vara flexibel
Environment - Se till arbetsmiljön	
Justice - Vara rättvis i behandling	
Pay - Lön & löneutveckling	
Benefits - Förmåner	
Security - Erbjud en säker anställning	

Kommentar: Innehållet i det psykologiska kontraktet redovisas i tabellform utifrån Herriot et al. (1997) indelningar. Från "The Content of the Psychological Contract," av P Herriot, W. E. O Manning och J. M Kidd, 1997, *British Journal of Management*, nr 8(2), s. 151.

Även om studien ovan är väl utformad och genomförd går det att ställa sig kritisk till huruvida det resultat de fick verkligen är det faktiska innehållet i det psykologiska kontraktet. Den datainsamlingsmetod som de använde sig av var critical incident theory, där medarbetare och chefer diskuterade tillfällen där medarbetare uppnått förväntningar och när de inte gjort det. Eftersom studien behandlar förväntningar på chefer och medarbetare och inte upplevda krav eller skyldigheter riskerar studien att få med mer innehåll i kontraktet än vad som egentligen finns. Enligt Conway och Briner (2005) är ett annat bekymmer det faktum att critical incident theory fokuserar på fall där en handling antingen varit lyckad eller misslyckad, vilket innebär att studien samlar mer data om hur medarbetare bryter eller uppfyller kontraktet mer än vad det faktiskt innehåller.

Psychological contract inventory (PCI) är ett annat redskap för inventering av psykologiska kontrakt, som istället för att gå in på detaljer, kategoriserar kontraktet in i de tre olika idealtyperna som beskrivits tidigare. Den består av 40 enkätfrågor som besvaras på en likertskala av medarbetare och chefer (Rousseau, 2000). Tanken är att kunna skapa generaliserbara data som kan användas vid forskning. Även andra forskare än Rousseau har använt sig av PCI, exempelvis Jepsen och Rodwell (2012). Även PCI har fått kritik av andra forskare, exempelvis från Coyle-Shapiro och Kessler (2000) att "development" inte är lika lätt att kategorisera som det görs i PCI, utan att det genomsyrar olika typer av kontrakt. Dessutom anses Rousseau besitta en väldigt individuell syn på det psykologiska kontraktet, vilket inte delas av alla forskare (Jepsen & Rodwell, 2006).

2.4 Informationskällor roll i det psykologiska kontraktet

Enligt Rousseau (1995) bygger det psykologiska kontraktets innehåll på de informationskällor som medarbetaren har tillgång till. Hon delar in informationskällorna i två huvudkategorier, mänskliga och administrativa informationskällor (Rousseau kallar dessa för contract makers). De mänskliga informationskällorna innefattar alla de människor som signalerar ett budskap om det psykologiska kontraktet genom interaktion eller observation. Dessa är chefer, rekryterare, kollegor samt mentorer. De administrativa informationskällorna beskrivs av Rousseau som de organisatoriska processer och dokument som signalerar ett budskap om det psykologiska kontraktet. Dessa varierar bland olika företag och branscher, dock innefattar de bland annat utbildning, utvecklingssamtalet, manualer, lön samt andra förmåner.

Rousseau (1995) argumenterar för att de mänskliga informationskällorna är de primära källorna för utformandet av psykologiska kontrakt. Den närmsta chefens roll tenderar att vara mest

essentiell eftersom den påverkar på flera sätt. På grund av detta beskrivs chefens roll i ett eget avsnitt nedan. Kollegor är en informationskälla som kan vara olika viktig beroende på arbetsplats och individ. Enligt Rousseau (1995) är en medarbetare mer benägen att söka information hos sina kollegor om hen är rädd för att visa på mindre kompetens inför chefen, eller om chefen inte är tillgänglig. Rousseau (1995) beskriver kollegor som mer lättillgängliga och att de kan signalera alla typer av budskap om det psykologiska kontraktet och organisationen i stort, i vardagen eller under exempelvis lunchraster. Det kan handla om att få konkreta tips på hur uppgifter ska utföras eller att observera normer som kollegor följer i arbetet. Rekryterare och mentorer kan även vara informationskällor om organisationen använder sig av den typen av hjälpmedel. Rekryterare kan signalera budskap om ansvarsområden, arbetsuppgifter och vad kandidater kan förvänta sig i framtiden. Rousseau (1995) menar dock att vad rekryteraren förmedlar för budskap kan vara helt olika beroende på vilket fokus som finns under rekryteringsprocessen. Mentorer hjälper inte endast medarbetare komma igång med arbetet, utan kan lära den nya kollegan att anpassa sig till den rådande kulturen samt ge inblick i hur det implicita i vardagen fungerar (Rousseau, 1995).

De administrativa informationskällorna är enligt Rousseau (1995) sekundära eftersom de har skapats och använts av de primära källorna för att förmedla ett budskap om det psykologiska kontraktet. Användning varierar därmed beroende på om och hur en organisation använder sig av olika artefakter, dokument samt HR-aktiviteter. Utvecklingssamtalet är en av de administrativa informationskällorna som Rousseau (1995) anser har en inflytelserik roll, och eftersom den utvecklingssamtalet är föreliggande studies huvudfokus beskrivs även den i ett eget avsnitt nedan. Vad de administrativa källorna signalerar om beror på hur de används i organisationen (Rousseau, 1995). Utbildningar kan signalera att det kommer föreligga ett långsiktigt kontrakt. Det kan även ses som en förmån som arbetsgivaren erbjuder, om det exempelvis är utbildningar som gynnar medarbetarens egen karriär och bemästrande snarare än organisationen i sin helhet. Den kan även signalera om hur framtiden kommer se ut för medarbetaren och organisationen, beroende på vilka utbildningar som väljs och vilka som väljs bort. Förmåner används enligt Rousseau (1995) framför allt för att locka nya medarbetare samt för att signalera för medarbetare att de uppskattas och att arbetsgivaren vill behålla dem. Hur övriga dokument kan användas för att forma det psykologiska kontraktet beror helt på vilka de är och deras innehåll (Rousseau, 1995). Exempelvis kan en arbetsbeskrivning eller manual vara detaljerad och forma exakt hur medarbetaren utför sina arbetsuppgifter. De kan även vara

mindre detaljerade och erbjuda mer frihet för medarbetare att finna egna sätt att lösa uppgifter på.

2.4.1 Chefens roll i det psykologiska kontraktet

De närmsta cheferna till medarbetarna är dem med störst påverkan på det psykologiska kontraktet, eftersom det är dem som i den dagliga verksamheten förmedlar vad som förväntas av medarbetarna (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Stanton et al., 2010). McDermott et al. (2013) argumenterar för att de närmsta cheferna är de som kan implementera SHRM (strategisk human resource management) genom att forma det psykologiska kontraktet. För att göra detta bör närmsta chef försöka sprida ett enhetligt och tydligt budskap i verksamheten genom sitt beteende, sina beslut och de aktiviteter som de utför, exempelvis genom utvecklingssamtal och den dagliga dialogen. Den dagliga dialogen är enligt McDermott et al. (2013) viktig för att förmedla budskap om det psykologiska kontraktet, eftersom medarbetare ser sina närmsta chefer som representanter för arbetsgivaren i de flesta situationer. Förmedlar dock inte cheferna ett enhetligt budskap riskerar de att skicka otydliga och motsägande signaler. Guest och Conway (2002) beskriver att en tydlig tvåvägskommunikation mellan chef och medarbetare gör att psykologiska kontrakt blir mer explicit, vilket bidrar till mer förtroende och en bättre relation mellan parterna. De förklarar samtidigt att explicitgörande av psykologiska kontrakt minskar risken för kontraktsbrott, eftersom det blir lättare att hålla löften och att bemöta de förväntningar som finns då dessa framkommer via dialog. Även utbytet mellan parterna blir mer rättvist vilket skapar bättre relationer. Niehoff och Paul (2001) betonar även att organisationer bör förmedla information på ett sådant sätt att det inte finns utrymme för misstolkningar.

Det som Coyle-Shapiro och Kessler (2000), Stanton et al. (2010) samt McDermott et al. (2013) beskriver kring vikten av vardaglig dialog, stämmer överens med det som framkom i den förstudie som genomfördes precis innan denna studie påbörjades. Samtliga respondenter i förstudien diskuterade likaså vikten av vardaglig dialog och att det som framgår i utvecklingssamtalet sällan är chockerande eftersom mycket kan diskuteras i vardagen. En av respondenterna som tidigare arbetat på en annan myndighet där de arbetade i skift, ansåg att det i den verksamheten var omöjligt att ha en dialog med alla och att detta försämrade möjligheterna till givande utvecklingssamtal.

2.4.2 Utvecklingssamtalets roll i det psykologiska kontraktet

Utvecklingssamtalet och dess innehåll påverkar det psykologiska kontraktet (McDermott et al., 2013; Rousseau, 1995). Som beskrivet ovan är utvecklingssamtalet en av flera faktorer som

bidrar till att forma samt tydliggöra det psykologiska kontraktet. Litteraturen kring vad som är utvecklingssamtals roll för det psykologiska kontraktet är dock begränsad, och det är främst Rousseau (1995) som teoretiserat kring vad olika HR-aktiviteter har för roll i skapandet av psykologiska kontrakt (Suazo et al., 2009; Katou & Budhwar, 2012). Rousseau (1995) förklarar att utvecklingssamtal framför ett budskap om det psykologiska kontraktet på tre vis, vad som organisationen mäter för att förklara prestationen, vem som mäter prestationen, och hur informationen används. Vad organisationen mäter ger medarbetaren en signal om vad som prioriteras. Det kan ge signaler om individuella eller gruppers resultat är viktigt och om långsiktiga eller kortsiktiga mål prioriteras. Den kan även signalera hur viktigt medarbetarens beteende är för organisationen ifall det mäts på något vis. När det handlar om vem som mäter och vad man gör med det som mäts, signalerar det vems åsikt som är viktig och återigen vad som prioriteras (Rousseau, 1995). Beroende på om de prestationer organisationen mäter kommer från mätinstrument, algoritmer eller andra intressenter speglar det vem som bestämmer om det är en god prestation eller inte. Vad närmsta chefen gör med informationen innebär vad de lägger till grund för exempelvis löneförhöjningar och befordringar, vad som ges feedback samt vilken information som inte nämns. Allt detta skickar signaler om vad medarbetaren ska prioritera och vilka krav hen har på sig (Rousseau, 1995). Utvecklingssamtal kan användas som redskap för att tydliggöra både medarbetarnas och arbetsgivarnas förväntningar samt sätta mål. Rousseau (1995) menar även på att utvecklingssamtal bidrar till högre variation i kontrakten eftersom närmsta chefen genomför dem på olika sätt och behandlar sina medarbetare olika. Suazo et al. (2009) har byggt vidare på Rousseaus tankar om hur HR-aktiviteter formar det psykologiska kontraktet, och menar på att utvecklingssamtal kan ha en djupgående verkan på det psykologiska kontraktet, eftersom det är direkt relaterat till utbildning, lön och befordringar. En annan aspekt som de lyfter är att utvecklingssamtal kan ge signaler om långvarigt kontrakt ifall prestationsbedömningen är positiv samt kortvarigt kontrakt ifall prestationsbedömningen är negativ. Att utvecklingssamtal har en statistisk signifikant effekt på uppfyllnaden av det psykologiska kontraktet har påvisats av Katou och Budhwar (2012) samt Harrington och Han Lee (2014). En annan studie av Raeder et al. (2012) kunde dock inte bevisa detta signifikanta samband, förutom när företagen använde sig av prestationsbaserad lön. Utvecklingssamtal och andra personalrelaterade aktiviteter effekter på medarbetare kan även påverkas av chefers förmåga att utföra uppgifter, den egna erfarenheten samt tillgängliga resurser (Dany et al., 2008; Oshagbemi, 2008).

Hur ett utvecklingssamtal bör utformas och genomföras för att gynna det psykologiska kontraktet beskrivs inte utförligt i litteraturen, däremot framförs ett fåtal förslag. Det gäller att skapa en miljö där chef och medarbetare kan prata öppet om de förväntningar och krav som de ställer på varandra (Rousseau, 2004; Guest & Conway, 2002). För att både förbättra prestationer samt för att skapa tydlighet bör innehållet, värderingar samt kraven som ställs från chefs sida vara i linje med det budskap som ges i alla andra sammanhang (Mcdermott et al., 2013; Niehoff & Paul, 2001). Utifrån detta kan det anses vara av stor vikt att chefer tränas i att kommunicera, ge feedback samt kritik på ett sådant sätt att utvecklingssamtalet blir värdefullt för både medarbetare och organisation. Samtidigt bör chefer även ta hänsyn till hur relationen mellan arbetsgivare och medarbetare påverkar vad som kommuniceras och inte (Bradley & Ashkanasy, 2001). Öppen kommunikation och involvering kan anses vara grunden för att skapa förtroende mellan parterna, och därmed uppnåeliga psykologiska kontrakt (Guest & Conway, 2002). Katou och Budhwar (2012) argumenterar för att det inte finns en universal modell för att utvecklingssamtal ska skapa gynnsamma psykologiska kontrakt, utan att det beror på de förutsättningar som företagen och medarbetarna har, vilket innebär att det inte går att göra likadant som ett annat företag och lyckas lika väl.

Medarbetare och chefer har sällan en likartad bild av utvecklingssamtalets syfte och mål, vilket gör att medarbetare ofta upplever utvecklingssamtalet som meningslöst eftersom det som lyfts till stor del endast berör formella aspekter i arbetet (Bradley & Ashkanasy, 2001). Likaså finns det alltför ofta en bristande ömsesidighet kring det psykologiska kontraktet, eftersom individers kognitiva ramar bestämmer hur de tolkar, upplever, kommer ihåg samt prioriterar sin omvärld, vilket påverkar hur de översätter det psykologiska kontraktet (Niehoff & Paul, 2001). Bristande ömsesidighet och bristfällig kommunikation gör det svårt att bygga upp och bibehålla goda relationer som lägger grunden för ett meningsfullt utvecklingssamtal, samt för ett fungerande psykologiskt kontrakt. Kommunikationen och relationen mellan chef och medarbetare har betydelse för utvecklingssamtalet och det psykologiska kontraktet, dock upprätthålls sällan den tvåvägskommunikation och ömsesidighet som de båda kräver (Bradley & Ashkanasy, 2001; Niehoff & Paul, 2001). Tvåvägskommunikationen kan anses innebära att chefer formulerar värderingar, mål och policys, samt förmedlar vilka förväntningar som finns på medarbetarna på ett sådant sätt att det inte finns utrymme för misstolkningar. Precis som Rousseau (2004) belyser Niehoff och Paul (2001) samt Bradley och Ashkanasy (2001) att kontraktet är föränderligt och betonar därav vikten i att chefer för dialog med medarbetare i alla typer av händelser, eftersom det psykologiska kontraktet kan behöva uppdateras. Utvecklingssamtalet kan anses vara ett

forum för detta, där tvåvägskommunikation tillåts för att medarbetare inte ska känna missnöje kring att deras förväntningar inte uppnås, varken kring utvecklingssamtalet eller det psykologiska kontraktet.

2.5 Utvecklingssamtal och den svenska kontexten

I litteraturen är det inte självklart vad exakt det är som särskiljer utvecklingssamtal i Sverige mot utvecklingssamtal i andra länder. Lindgren (2001) lyfter däremot ett antagande om att skillnaden kan grunda sig på att det i utvecklingssamtal som genomförs i Sverige inte bör läggas för stor vikt i prestationsvärderingar och lön. På samma sätt tabubelägger Nilsson et al. (2011) diskussion kring lön på utvecklingssamtal. Istället bör utvecklingssamtalen behandla arbetslivskvalitet, arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse, samtidigt som samtalet bör utgå från båda parterns önskemål och vara mer jämställt. Dock behöver så inte alltid vara fallet, utan att det är snarare en fördelaktig handling för organisationen där de kan kontrollera och påverka sina medarbetare (Lindgren, 2001). Litteraturen lyfter inte någon exakt definition på vad ett utvecklingssamtal är, utan tolkningen är främst att det är ett årligt personligt samtal mellan en chef och dennes medarbetare (Lindgren, 2001; Jönsson, 2004). I och med denna breda definition finns det utrymme för vad utvecklingssamtalet egentligen kan innehålla. Jönsson (2004) betonar bland annat vikten i att utvecklingssamtal fungerar som ett forum där medarbetarna får möjlighet att vara delaktiga i besluts- och arbetsprocessen och får därmed påverka sin arbetssituation. Lindgren (2001) ser i stället utvecklingssamtalet som ett forum där chefer samlar in information kring medarbetarnas syn på arbetet och den egna prestationen samt influerar deras handlingar och attityder. Kirkpatrick (2006), som är en forskare från USA, beskriver utvecklingssamtalet som ett forum där arbetssätt och prestationer tydliggörs, samtidigt som dialog kring utvärdering och fortsatt utveckling genomförs. Ytterligare forskare från USA, Martin et al. (2000), definierar utvecklingssamtalet som en process där medarbetarens individuella prestationer utvärderas för att beslut kring personalen som resurs, uppsägningar, marknadsföring, ansvar och lön ska kunna göras. Beroende på hur utvecklingssamtalet definieras kan därmed innehållet anses variera från att vara ömsesidigt där båda parter gynnas, till att vara orättvist där endast organisationen vinner på handlingen. Den breda tolkningen av utvecklingssamtal gör det således svårt att urskilja vad som är en specifikt svensk kontra internationell standard för utvecklingssamtal, förutom det faktum att lön inte brukar diskuteras under svenska utvecklingssamtal.

2.6 Konceptuellt ramverk

Föreliggande studie använder sig av Rousseau (2004) individuella syn på psykologiska kontrakt, vilket innebär att det som ingår i psykologiska kontrakt bygger på en individs egna upplevelser och tolkningar. Psykologiska kontrakt påverkas således av flera faktorer samt en dynamik som gör kontraktet föränderligt, vilket skapar en svårighet i att förstå vad det psykologiska kontraktet innebär för varje enskild individ. Denna otydlighet gör att det inte finns någon exakthet i hur psykologiska kontrakt bör formars samt bibehållas. Däremot finns det teorier som ger förslag på hur kontraktet kan formars samt användas. Mcdermott et al. (2013) förklarar att kontraktet bör utgå från företagets SHRM och arbetets karaktär. Rousseau (2004) samt Pattnaik (2018) beskriver tre olika typer av psykologiska kontrakt som passar för olika ändamål, transaktionellt, relationellt eller balanserat kontrakt. För att kunna utveckla psykologiska kontrakt bör närmsta cheferna tas i beaktande eftersom det är dem som förmedlar vilka förväntningar och skyldigheter som finns på medarbetarna. Cheferna bör därmed förmedla enhetliga budskap för att motverka att motsägande och otydliga signaler uppstår (Mcdermott et al., 2013; Guest & Conway, 2002; Niehoff & Paul, 2001). Ett icke enhetligt budskap underminerar det psykologiska kontraktet (Guest & Conway, 2002).

Budskap som berör det psykologiska kontraktet kan lyftas via olika informationskällor exempelvis av närmsta chef, eller i utvecklingssamtal (Rousseau, 1995; Mcdermott, et al., 2013). Rousseau (1995) menar dock på att det finns primär- och sekundärkällor, och att primärkällor är de som har en mer inflytelserik roll i flera delar av kontraktet. Dessa är chefer, medarbetare, rekryterare och mentorer. Resterande källor är enligt Rousseau (1995) sekundärkällor, som används för att skicka budskap av specifika delar av det psykologiska kontraktet. Utvecklingssamtalets är därmed en sekundärkälla, och kan enligt Rousseau (1995) skapa signaler till medarbetarna som exempelvis kan indikera om vad som prioriteras, vad som är viktigt kring individuella eller grupper resultat, vikten i långsiktiga eller kortsiktiga mål, önskat beteende och vems åsikt som spelar roll. Suazo et al. (2009) lyfter även att utvecklingssamtalet kan signalera om ett lång- eller kortvarigt kontrakt föreligger baserat på om prestationsbedömningen är positiv eller negativ. Det som diskuteras samt den feedback som ges under samtalet signalerar vad arbetsgivaren prioriterar kort- och långsiktigt samt vilka krav medarbetaren har på sig (Suazo et al., 2009). Utvecklingssamtalet kan således användas som en aktivitet för förmedling av förväntningar och skyldigheter, det vill säga en aktivitet som tydliggör det psykologiska kontraktet. Dock förutsätter det att det finns ett öppet klimat där båda parter får lov att diskutera sina uppfattningar av det psykologiska kontraktet (Rousseau,

2004; Guest & Conway, 2002), samt att det som diskuteras är enhetligt med det som kommuniceras ut i verksamheten via andra informationskällor (Mcdermott et al., 2013; Niehoff & Paul, 2001).

I de studier som ligger till grund för denna studie framgår ingen tydlig beskrivning eller modell för hur utvecklingssamtalet kan forma eller bidra till ett mer explicit psykologiskt kontrakt. Detta kunskapsgap bekräftar även Katou och Budhwar (2012) i sin studie. Samtidigt finns det ingen exakt definition av vad ett utvecklingssamtal innebär, sett utifrån Lindgren (2001), Jönsson (2004), Kirkpatrick (2006) samt Martin et al. (2000), vilket antyder att utvecklingssamtalets innebörd varierar beroende på vem som tillfrågas. Dessa otydligheter kan möjligen ligga till grund för det Bradley och Ashkanasy (2001) beskriver om att chef och medarbetare sällan har samma syn på målet eller syftet med utvecklingssamtalet, vilket gör att samtalet inte får den effekten på psykologiska kontrakt som förespråkas.

För att överkomma den bristande ömsesidighet som existerar mellan parterna kring både utvecklingssamtalet samt det psykologiska kontraktet, bör god tvåvägskommunikation som skapar en mer gemensam bild användas (Niehoff & Paul, 2001; Bradley & Ashkanasy, 2001). Eftersom utvecklingssamtalet genomförs minst en gång per år (Lindgren, 2001; Jönsson, 2004) skulle samtalet även kunna bidra till att det psykologiska kontraktet uppdateras kontinuerligt, vilket enligt Rousseau (2004), Niehoff och Paul (2001) samt Bradley och Ashkanasy (2001) är nödvändigt eftersom kontraktet är föränderligt.

Att det finns en koppling mellan utvecklingssamtalet och det psykologiska kontraktet framgår i de teorier som presenterats, dock framgår det inte exakt vad utvecklingssamtalet bidrar med. Därav fokuserar föreliggande studie på vilken roll utvecklingssamtalet egentligen har i utformningen av det psykologiska kontraktet. Syftet med föreliggande studie är således att skapa förståelse för olika informationskällors, där bland utvecklingssamtalets roll i det psykologiska kontraktet. För att kunna göra detta behövs det, i linje med den hermeneutiska spiralen, först förståelse kring samtliga teoretiska delar om psykologiska kontrakt, chefens roll, olika informationskällor samt utvecklingssamtal för att en helhet kring hur psykologiska kontrakt formas genom olika faktorer ska bli mer förståelig.

3. Metod

3.1 Vetenskapligt perspektiv, tillvägagångssätt & fokus

I linje med Rousseau (2004) och Mcdermott et al. (2013) antar denna studie att psykologiska kontrakt är ett subjektivt fenomen som skapas i samspel med andra människor. Bradley och Ashkanasy (2001) uttrycker även att utvecklingssamtalets effekter på de involverade parterna är subjektivt, vilken roll samtalet har i det psykologiska kontraktet beror således på vilka individerna är, deras relation och deras kontext. Utgångspunkten i studien är därav ett hermeneutiskt vetenskapsteoretiskt perspektiv, vilket innebär att tolkning för att skapa förståelse präglar studien i sin helhet. Hermeneutiken fungerar därav som vägledning i studiens utformning, hur information har samlats in, hur den ska analyseras samt tolkas (Bryman & Bell, 2017).

Eftersom Rousseau (2004) argumenterar för att förståelse kring det psykologiska kontraktet skapas genom att undersöka underliggande upplevelser hos medarbetare samt hur de upplever olika situationer antar denna studie ett medarbetarperspektiv. Därmed fokuserar studien på de arbetstagare som inte innehar en chefsposition och deras uppfattningar kring det psykologiska kontraktet, vilket gör en kvalitativ forskningsmetod lämplig. Om studien däremot avgränsats till att utforska kausala samband eller att inventera det psykologiska kontraktet hade en kvantitativ metod kunnat ses som mer lämplig (Bryman & Bell, 2017). Den information som samlats in har därmed analyserats på ett sådant sätt att förståelse har kunnat skapas för hur medarbetare upplever att utvecklingssamtalet samt andra informationskällor spelar roll för det psykologiska kontraktet.

Eftersom studien söker förståelse genomfördes därmed en kvalitativ studie, med teoriinriktad utvärdering och semistrukturerade intervjuer. Argumentation kring dessa val specificeras i kommande avsnitt. Studiens tillvägagångssätt möjliggjorde användning den teoretiska referensramen som utgångspunkt för vad som skulle uppmärksammas i studien, samt att kopplingar kunde göras tillbaka till tidigare teori. Detta för att kunna tolka och förstå hur insatser påverkar verksamheten på ett tydligare sätt (Karlsson, 1999). Samtidigt bidrog intervjuerna med empiriska resultat som gav inblick i medarbetares verkliga uppfattningar kring det psykologiska kontraktet samt utvecklingssamtalet. Empirin kunde således utvärderas utifrån den teoretiska referensramen, vilket gav ytterligare förståelse för utvecklingssamtalets faktiska betydelse kopplat till det psykologiska kontraktet.

3.2 Forskningsansats

Valet av en abduktiv forskningsansats grundar sig på studiens syfte att försöka förstå vilken roll utvecklingssamtalet egentligen har för det psykologiska kontraktet. Eftersom tidigare studier inte redovisar detta på ett konkret sätt ville författarna med denna studie utveckla den teoretiska förståelsen för hur det psykologiska kontraktet formas genom utvecklingssamtalet, eller om andra informationskällor möjligen kan komma spela roll för dess utformning. En deduktiv forskningsansats hade därav inte fungerat eftersom det studien fokuserar på är mycket subjektivt samt att tidigare forskning inte fördjupar kopplingen mellan det psykologiska kontraktet, utvecklingssamtalet eller andra informationskällor. Alvesson (2019) beskriver att en deduktiv ansats kräver tydliga teoretiska uppfattningar för att kunna skapa hypoteser som sedan kan prövas mot empirin, vilket inte kunde genomföras då den teoretiska grunden för vad som spelar roll i det psykologiska kontraktets utformning var för ytlig. Däremot hade en induktiv ansats möjligen kunnat användas, vilken av Alvesson (2019) beskrivs som forskning där endast det empiriska materialet utgör utgångspunkten för studien och att detta ensamt skapar slutsatser kring ämnet. Dock hade det blivit problematiskt att fånga samt koppla det psykologiska kontraktets innehåll till de olika informationskällorna samt utvecklingssamtalet, vilket troligen lett till mycket diffusa svar om inte en avsevärd större skala intervjuats för att svaren skulle kunnat generaliseras. Därav valdes en abduktiv ansats i studien, vilket enligt Lind (2019) är studier där både teori och empiri används för att försöka förstå verkligheten. Genom en växelverkan mellan den teoretiska referensramen och det empiriska materialet kunde teorin skapa en grundförståelse hos författarna, samt påvisa vad som skulle uppmärksammas i studien och därmed hur intervjuguiden kunde utformas för att kunna samla in nödvändig information. Samtidigt kunde empirin belysa ytterligare aspekter som gjorde att den teoretiska referensramen kunde utvecklas och förtydligas. På grund av de induktiva resultaten som studiens empiri resulterade i byggdes således teorin successivt på för att skapa ytterligare förståelse för vilken roll utvecklingssamtalet samt andra informationskällor faktiskt har i det psykologiska kontraktets utformning.

3.3 Teoriinriktad utvärdering

Ett bidragande hjälpverktyg i studiens utformning och bearbetningsprocess som användes var även metoden teoriinriktad utvärdering, vilken är en utav flertalet utvärderingsmetoder. Vad som menas med utvärdering i stort är följande: *“Utvärdering är en systematiskt genomförd undersökning av värdet eller förtjänsterna hos ett givet föremål/aktivitet, som kan vara exempelvis ett åtgärdsprogram, ett projekt eller en produkt”* (Karlsson, 1999).

Till skillnad från andra utvärderingsmetoder som grundas på måluppfyllelse eller bieffekter kan den teoriinriktade utvärderingen anses mer passande för att utvärdera på praktisk verksamhetsnivå när syftet är att skapa förståelse för vilken roll en viss insats har (Karlsson, 1999). Genom att använda den teoriinriktade utvärderingen kan den teoretiska referensramen, på det sätt som Zetterlund (1997) föreslår, läggas som grund för vad som beaktats i studien samt fungera som vägledning i insamlingen av empirin. Valet av att använda den teoriinriktade utvärderingen bidrog även till att den teoretiska referensramen användes i analysen, eftersom kopplingar mellan empiri och teori gjordes för att möjliggöra ytterligare förståelse kring utvecklingssamtalets roll i det psykologiska kontraktet. Den teoriinriktade utvärderingsmetoden stärker och förtydligar därmed valet kring den abduktiva ansatsen samt förfarandet i studien.

3.4 Framtagandet av den teoretiska referensramen

Intresset för den frågeställning som studien koncentrerats kring uppkom under författarnas studietid på Högskolan i Skövde, där ledarskap och medarbetarskap diskuterades under flertalet kurser. Den teoretiska referensramen som studien bygger på har skapats genom att välformulerade sökord har använts i högskolans tillgängliga databaser samt på högskolans bibliotek. De första sökorden uppkom successivt genom inläsning på ämnet via böcker och artiklar samtidigt som det bidrog till att ytterligare relevanta sökord och referenser kunde påträffas. Även den förstudie som genomfördes i samband med arbetets uppstart bidrog med information som kunde användas för att formulera fler användbara sökord. Sökord som det vetenskapliga materialet grundats på är *psychological contract*, *performance appraisal*, *communication*, *utvecklingssamtal*, *utvärdering*, *human resource management*.

3.5 Förstudien

I samband med att arbetet med föreliggande studie påbörjades genomfördes en förstudie med syfte att se över intresset för, samt behovet kring mer kunskap om hur och genom vad psykologiska kontrakt faktiskt formas. Samtidigt var syftet med förstudien att kunna bearbeta fram potentiella frågeställningar samt vilka teorier som möjligen behövde tas i beaktande i den kommande studien. Förstudien innefattade fyra stycken ostrukturerade telefonintervjuer med fyra olika avdelningschefer på en svensk myndighet. Telefonintervjuer blev aktuellt på grund av respondenternas tidsbegränsning samt förstudiens mindre utsträckning. Valet av att genomföra ostrukturerade intervjuer berodde på att det fanns ett behov av att möjliggöra fria och öppna diskussioner kring det psykologiska kontraktet. Detta eftersom föreliggande studie inte hade genomförts innan och därav inte kunde konkretiseras i fasta eller delvis fasta frågor. De ostrukturerade intervjuerna innebar att varje respondent kunde redogöra fritt för hur de

psykologiska kontrakten formulerades mellan de själva och deras medarbetare. Således kunde författarna få reda på om utvecklingssamtalet eller andra informationskällor, såsom närmsta chef, bidrog till deras uppfattningar kring det psykologiska kontraktet. Förstudien ledde således fram till att förståelse kring att det fanns en avsaknad av kunskap kring vad som egentligen spelar roll i det psykologiska kontraktets utformning, samt förståelse för att den generella kunskapen kring psykologiska kontrakt var relativt låg. Samtidigt kunde ett antagande göras om att utvecklingssamtalen ofta genomfördes utifrån en fast mall som endast tog organisationen i beaktande, vilket väckte författarnas intresse för hur medarbetare egentligen upplevde utvecklingssamtalets roll i att forma deras psykologiska kontrakt. Förstudien bidrog således till att föreliggande studie antar ett medarbetarperspektiv, att frågeställningarna har till syfte att besvara vilka informationskällor som medarbetare använder för att uppfatta sina psykologiska kontrakt samt vilken roll utvecklingssamtalet egentligen har i detta.

3.6 Förförståelse

I föreliggande studie har det funnits personlig relation till analysenheten och dess medarbetare. En utav författarna har en tidigare relation som kollega till samtliga respondenter. Därav har viss förförståelse förelegat kring hur arbetet på analysenheten fungerar, vilka respondenterna är samt hur dem fungerar i arbetet. Ur ett forskningsetiskt perspektiv kan nära kontakter leda till intressekonflikter vilket kan påverka trovärdigheten i studien (Bryman & Bell, 2017). Samtidigt kan en personlig relation till respondenterna öka problematiken med att som forskare förhålla sig objektiv till studien, vilket gör att det kan förekomma förutfattade meningar samt antaganden som eventuellt kan påverka det empiriska resultatet. Dock har hänsyn till dessa eventuella svagheter tagits genom att samtliga intervjuer leddes utav den författare som inte haft en personlig relation till respondenterna, medan författaren med relation till respondenterna endast var närvarande och kompletterade med vissa följdfrågor. Eftersom studien även antar en abduktiv forskningsansats där det sker en växelverkan mellan teori och empiri minskas även risken för att egna åsikter präglade det empiriska resultatet. Den personliga relation som förelegat har bidragit till flera positiva aspekter i studien. Genom relationen till respondenterna kunde intervjuerna genomföras under mer avslappnade omständigheter. Samtliga respondenter uttryckte att de kände trygghet och bekvämlighet i att svara på de frågor som ställdes, oavsett om de var känsliga eller inte eftersom de hade tillit till författaren de kände. Samtidigt kunde författaren med relation till respondenterna relatera till det som respondenterna sade. Därav behövdes inte någon bakgrundsfakta kring respondenternas kontext samlas in, utan istället kunde fokus läggas på det som var av intresse för studien.

3.7 Datainsamlingsmetod

3.7.1 Analysenhet

En begränsning som studien fått förhålla sig till är att den från början skulle ha utgått från samma offentliga myndighet som förstudien utgick ifrån. Dock uppstod det problem med tillgänglighet i och med att myndigheten under tiden för datainsamlingen inte hade möjlighet att delta på grund av tidsbrist. På grund av detta har analysenheten ändrats under studiens gång, vilket dock inte påverkat studien på ett avgörande sätt. Studiens studieobjekt blev istället en privat förskola. Anledningen till att förskolan blev studiens nya analysenhet grundar sig i att ett allmänt intresse för studien väcktes hos förskolechefen genom en utav författarnas personliga kontaktnät. Detta intresse möjliggjorde intervjuer med förskolans medarbetare, trots det som Bryman och Bell (2017) nämner om att det kan vara svårt att genomföra intervjuer på arbetstid eftersom medarbetarna försvinner från arbetet, samt får lön för ett arbete de inte gör.

Studien har därav genomförts på en privat förskola i Västra Götalands län. Inom förskolan arbetar cirka tjugofem medarbetare med olika utbildningsnivå, arbetserfarenhet samt ansvarsområden. Under vårterminen år 2021 ägde utvecklingssamtal mellan förskolans chef och medarbetare rum. Detta gjorde att informationsinsamlingen i föreliggande studie kunde genomföras i samband med att medarbetarna precis slutfört sina utvecklingssamtal, vilket gjorde att respondenternas utsagor troligen gav en rättvis bild av verkligheten eftersom händelsen låg nära i tiden. Den korta tidshorizonten gjorde det möjligt att förhindra det som Ghauri et al. (2020) beskriver om att människan tenderar att endast minnas vissa delar eller tolka en händelse annorlunda ju längre tiden går. Samtliga medarbetare på förskolan svarar även under samma chef vilket innebär att de formella samtalen som årligen genomförs utformas på ett likartat sätt. Detta har underlättat studiens jämförelser mellan medarbetarnas uppfattningar kring olika informationskällor, utvecklingssamtalet och det psykologiska kontraktet. Ytterligare information kring analysenheten återges inte på grund av studiens etiska ställningstaganden som presenteras i kommande avsnitt.

3.7.2 Val av respondenter

På grund av den begränsning som beskrivits kring val av analysenhet förekom även en viss begränsning vid val av respondenter. Denna begränsning innebar att ett slumpmässigt eller sannolikhetsurval inte var möjligt. Istället gjordes ett bekvämlighetsurval där respondenterna blev de nio medarbetare på förskolan som redan slutfört sina utvecklingssamtal i samband med att studien genomfördes. Vilka dessa nio medarbetare var presenterades av förskolechefen som även gav ut kontaktuppgifter till samtliga. Därefter kontaktades dessa via mejl med en förfrågan

om att delta, varav samtliga medarbetare tackade ja till att delta som respondenter i studien. Ett bekvämlighetsurval kan begränsa generalisering av studiens resultat på grund av att respondenterna möjligen inte är representativa för hela populationen (Bryman & Bell, 2017). Dock ansågs detta inte vara ett problem eftersom syftet med denna studie som tidigare nämnt var att försöka förstå vilken roll utvecklingssamtalet har i det psykologiska kontraktet enligt medarbetare. Möjligheten att generalisera hade således varit begränsad oavsett om annan urvalsmetod använts, detta för att psykologiska kontrakt, utvecklingssamtal och andra informationskällor kan anses subjektiva och beror på vem eller vilka de berör. Samtidigt har ett slumpmässigt eller sannolikhetsurval till syfte att vara representativt för en hel population och därmed förklara något (Bryman & Bell, 2017) vilket inte ligger i linje med denna studies hermeneutiska inriktning. Vid ett bekvämlighetsurval behövs sällan hänsyn till bortfall av respondenter tas i beaktande, eftersom närvaro och svarsfrekvens tenderar att vara högre vid denna form av urval (Bryman & Bell, 2017), vilket även var fallet i denna studie.

På grund av att studien genomfördes knappt en vecka efter respondenternas utvecklingssamtal var det mer troligt att fånga det som studien avsåg. Som tidigare nämnt kan risker uppstå i och med att studien till stor del förlitar sig på olika människors berättelser av en viss händelse, såsom att människan tenderar att endast minnas vissa delar av verkligheten eller missförstå den. Därmed var det viktigt att jämföra respondenternas svar med varandra och vara kritisk till det som sades för att undvika ovan nämnda risker (Ghauri et al., 2020), vilket gjordes successivt under samtliga intervjuer, samt i transkriberingen av det inspelade materialet. Dock togs hänsyn till att varje respondents individuella upplevelse samt tankar var av vikt för att kunna skapa förståelse för utvecklingssamtalets, samt andra informationsskällors roll i det psykologiska kontraktet. På grund av studiens forskningsfokus kring subjektiva psykologiska kontrakt och utvecklingssamtal, varav psykologiska kontraktet och dess komplexitet inte alltid är bekant för alla, ansågs det viktigt att anpassa studien till analysenhetens kontext, det vill säga förskolan och dess medarbetare. Sensibilisering är operationalisering som är mer anpassad för kvalitativa studier, eftersom större vikt läggs på att konkretisera, tydliggöra samt översätta teoretiska begrepp för att göra studien förståelig för studiens deltagare (Patton, 2015). Därav har utformningen och genomförandet av studien präglats av sensibilisering, med vikt på förståelse, vilket går i linje med studiens hermeneutiska vetenskapsteoretiska perspektiv, istället för operationalisering som har ett mer förklarande fokus. För att skapa önskad medvetenhet i linje med idén om sensibilisering, att göra något begripligt, togs därav flera val om att förenkla samt förtydliga allt material som studiens deltagare kunde komma i kontakt med. Därav utformades

intervjuguiden på ett sådant sätt att frågorna som ställdes var enkla att tyda samt möjliga att svara på utan svårighet. Intervjuguiden prövades på en utav respondenterna innan den färdigställdes för att säkerställa att både frågornas kvalité samt begriplighet. Intervjuguiden skickades ut till samtliga respondenter några dagar innan intervjutillfället för att de skulle hinna förbereda sig, samt möjliggöra tid för frågor eller funderingar. Intervjuerna bokades även in med något längre tidsrymd än vad som egentligen behövdes för att skapa utrymme för eventuella förklaringar samt förtydliganden kring frågor eller begrepp om deltagarna önskade det. Att definitioner av de begrepp som lyfts fram i studien skapats redan innan intervjutillfällena gjorde det även möjligt att ge samtliga respondenter likartade och tydliga förklaringar kring vad som menades med exempelvis psykologiskt kontrakt. Således togs hänsyn till att samtliga deltagare i studien förstod studiens innebörd samtidigt som de fick samma möjligheter till förståelse för att kunna delta utefter egen förmåga. Sensibilisering har således väglett informationsinsamlingen i sin helhet, från första valet kring metoden semistrukturerade intervjuer, tills att sista kontakten med deltagarna var gjord. Att sensibiliseringen av studien har fungerat kan även styrkas genom att samtliga respondenter uttalade sig om sin förståelse för studiens innebörd, utformning och de frågor som ställdes.

3.7.3 Semistrukturerade intervjuer

Utifrån frågeställningarna har denna studie ansetts besitta ett bestämt fokus, samtidigt fanns en plan kring hur analysen skulle utföras redan innan studien genomfördes, vilket gjorde att semistrukturerade intervjuer i linje med Bryman och Bell (2017) användes för att kunna tematisera och till viss del vägleda respondenternas svar. Respondenternas svar kunde därmed styras till viss del för att bli användbara i studiens analysmetod. Vägledning bör ske på sådant sätt att respondenternas svar kompletterar studien, vilket krävde att författarna besatt kunskap om ämnet, vilket Ghauri et al. (2020) påpekar. Därav utgår intervjuguiden från tidigare forskning kring psykologiska kontrakt för att således kunna fånga det som var adekvat för studien. Om intervjuerna däremot varit av ostrukturerad karaktär hade en risk gällande informationsinsamlingen kunnat uppstå. Detta genom att intervjuerna kunnat missa delar av innehållet i det psykologiska kontraktet eller de faktorer som kan anses ha betydelse för kontraktet. Hade strukturerade intervjuer används istället hade riskerna ovan kunnat undvikas, dock hade respondenternas personliga tankar och möjligheten till personliga utsagor gått miste om. Både strukturerade och ostrukturerade intervjuer hade såldes troligen missgynnat studiens syfte att försöka skapa förståelse för hur medarbetare faktiskt upplever att utvecklingssamtalet och andra informationskällor formar det psykologiska kontraktet. Detta eftersom strukturerade

intervjuer inte skapar utrymme för djupare samtal, vilket var nödvändigt för en djupare förståelse, medan ostrukturerade intervjuer inte tillåter organiserade och riktade frågor, vilket var essentiellt för att samtliga delar i det psykologiska kontraktet skulle kunna diskuteras.

Semistrukturerade intervjuer kan ses som ett verktyg för att samla empiri kring respondenternas värderingar samt attityder (Ghauri et al., 2020). Samtidigt kunde de semistrukturerade intervjuerna fånga respondenternas tankar, känslor samt erfarenheter och därmed kunde förståelse skapas för hur de agerar i samt tolkar sin sociala omvärld (Alvehus, 2019), vilket var av essens i denna studie. De semistrukturerade intervjuerna tillät även mer djupgående diskussioner än vid strukturerade intervjuer eftersom respondenterna inte var begränsade till fasta svarsalternativ utan kunde utveckla sina svar (Ghauri et al., 2020), vilket gjorde det möjligt att samla önskvärd information kring deras uppfattningar. Som tidigare nämnt var både värderingar samt attityder viktiga för att förstå det psykologiska kontraktet och därav ansågs semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod mest relevant för att kunna besvara studiens frågeställningar.

3.7.4 Intervjuguide

För att skapa ordning i intervjuerna samt för att kontrollera att de teman som var av relevans för studien täcktes togs en intervjuguide fram, där de semistrukturerade intervjufrågorna inspirerades av den inventering av det psykologiska kontraktets innehåll som gjorts av Herriot et al. (1997). För att få en bild av hur medarbetarna såg på det psykologiska kontraktet ställdes frågor kopplade till de 19 kategorier som Herriot et al. (1997) kom fram till. Efter varje huvudfråga ställdes en följdfråga om vad som skapat medarbetarnas bild av kontraktet, det vill säga vilka faktorer som spelade roll. Detta för att skapa mer förståelse för varför medarbetaren svarade som hen gjorde, eller varför hen tänkte på ett visst sätt. Nämnde inte respondenterna utvecklingssamtalet explicit i varje fråga ställdes dessutom en följdfråga kring om utvecklingssamtalet på något sätt bidragit till den bild av kontraktet de hade, och i så fall varför. Utav dessa 19 kategorier är det 16 stycken som framgår i empirin, eftersom tre kategorier, ta hand om företagets lokaler, arbeta kontrakterad tid, och se efter personliga behov har slagits ihop med andra delar av kontraktet. Sammanslagningen ansågs lämplig eftersom de är mindre delar av det psykologiska kontraktet som inte kan diskuteras ordentligt under en intervju. Det blir exempelvis ingen givande diskussion kring hur en kollega vet att hen ska arbeta 40 timmar i veckan. Syftet med detta upplägg i intervjuguiden var att skapa en förståelse för vad utvecklingssamtalet roll blir för det psykologiska kontraktet överlag, och inte specifikt för de delar som ingår i Herriot et al. (1997).

När intervjumallen utformades togs även ett aktivt val av att använda ordet *förväntan*, det vill säga “medarbetarens *förväntan* på arbetsgivaren” samt “arbetsgivarens *förväntan* på medarbetaren” istället för *krav* eller *skyldigheter*. Orden *krav* och *skyldigheter* har en negativ klang och ansågs därmed kunna tolkas som något allvarligt och obehagligt, vilket skulle kunna orsaka att respondenten inte vågat svara på vissa frågor av mer känslig karaktär.

Herriot et al. (1997) som intervjuguiden har utgått ifrån har dock fått en del kritik för hur deras studie är utformad, exempelvis att de kan ha riskerat att fokusera på förväntningar istället för skyldigheter och krav som medarbetare upplever. Däremot är kritiken främst riktad mot metoden de använt, Critical Incident, och inte själva resultatet. Resultatet de funnit stämmer överens med andra studier, exempelvis Guest och Conway (1998). Anledningen till att studiens intervjumall formats utifrån Herriot et al. (1997) och inte någon annan studie berodde på att deras studie hade det specifika syftet att inventera det psykologiska kontraktet, skapa generella kategorier och kunna förklara vad kontraktet består av.

3.7.5 Genomförandet av intervjuerna

De nio intervjuerna genomfördes via Zoom, som är ett digitalt mötesverktyg där både ljud och bild kunde användas. Anledningen till att fysiska intervjuer inte genomfördes, trots att det fanns en önskan om det, berodde på den rådande Covid-19 pandemin. Pandemin gjorde det osäkert att genomföra fysiska intervjuer på grund av den höga smittorisken. Därav togs valet om att genomföra intervjuerna online för att kunna efterlikna fysiska intervjuer, eftersom det fysiska mötet på flera sätt underlättar interaktionen mellan respondent och intervjuare. Kroppsspråk och uttryck spelar en stor roll, exempelvis kan en nickning antyda förståelse och intresse för det som respondenten berättar (Ghauri et al., 2020). Digitala intervjuer gör att en synlig relation till respondenterna kan skapas, vilket inte är möjligt under en telefonintervju, där det inte går att se respondentens reaktioner (Bryman & Bell, 2017). Eftersom respondenterna även kunde välja i vilken miljö de ville genomföra intervjun kunde de själva skapa en trygg och bekväm plats såsom Bryman och Bell (2017) beskriver. Genom möjligheten att välja plats själv, se samt höra varandra fungerade intervjuerna via Zoom väl som substitut för fysiska intervjuer. Trots den stora likheten med fysiska intervjuer kunde författarna dock inte påverka risken för störningsmoment för respondenterna eftersom de befann sig på annan plats. Likaså kunde risken för störningar i internetuppkoppling eller ofrivillig nedstängning av programmet Zoom påverkas av författarna, vilket Bryman och Bell (2017) påpekar som negativt med online intervjuer. Däremot hade både respondenter och författare tillgång till välfungerande internet, dator med kamera och mikrofon samt ett avskilt rum, vilket gjorde att samtliga intervjuer ändå

kunde genomföras på ett okomplicerat sätt. Online intervjuerna via Zoom gjorde det således möjligt för författarna att skapa trygghet samt en till viss del fysisk relation till respondenterna trots den distans som förelåg. Ghauri et al. (2020) belyser att en god relation är nyckeln för att respondenten ska känna våga ge värdefull information samt svara på eventuellt känsliga frågor vilket var en prioritet för författarna samt essentiellt för att kunna besvara studiens frågeställningar.

Ett ställningstagande kring att genomföra samtliga intervjuer på ett likartat sätt gjordes för att minimera risken för inre samt yttre påverkan på den information som kom fram under intervjuerna. Även rollerna samt vad som sades av de två författarna förblev även detsamma oavsett vem respondenten var, frågor ställdes på liknande sätt till samtliga respondenter, samt att begrepp och frågor förtydligades om respondenterna var tveksamma kring vad som efterfrågades. Att intervjuguiden följdes noggrant minskade även risken för att respondenterna skulle få skilda möjligheter att besvara det som efterfrågades. Intervjun bestod av flera delar, en introduktion av studien där syfte, ändamål och syn på integritet togs upp. Därefter följde två delar med frågor kring det psykologiska kontraktet och utvecklingssamtalet. Som avslutande del fick respondenterna ställa frågor eller komplettera sina svar rörande studien, samtidigt som studiens syfte, ändamål och etiska ställningstaganden upprepades för att inga missförstånd skulle kunna uppstå i efterhand.

Intervjuernas längd varierade något utifrån respondenternas personliga utsagor kring de frågor som ställdes, varaktigheten per intervju blev därmed i snitt en timme. Samtliga intervjuer spelades in efter att respondenterna gett sitt godkännande i samband med intervjuernas introduktionsdel. Valet att spela in intervjuerna grundar sig på att risken för borttappad information minskar samt att analysen av vad som sagts underlättas (Alvesson, 2019; Bryman & Bell, 2017). Eftersom intervjuerna genomfördes med en respondent i taget samt för att studiens etiska ställningstaganden krävde anonymisering, vilket nämns i senare avsnitt, särskildes respondenternas intervjuer via numrering i den ordningsföljd de genomfördes, respondent 1, respondent 2, respondent 3 etcetera.

3.7.6 Dokumentinsamling

För att förstå hur medarbetarnas utvecklingssamtal faktiskt såg ut samlades det dokument som arbetsgivaren använt under utvecklingssamtalen in. Detta i samband med att intervjuer bokades in. Detta för att kunna relatera till samt förstå vad förskolans medarbetare utgår ifrån när de beskriver sina upplevelser och värderingar angående utvecklingssamtalets roll i det

psykologiska kontraktet. Vilket i sin tur blev interna sekundärdata som bidrog med ytterligare förståelse för det som studien avser att studera (Ghauri et al., 2020). Med dokumentet som bakgrund kunde intervjuerna genomföras utan att medarbetarna behövde förklara hur deras utvecklingssamtal såg ut. Fokus kunde istället läggas på de huvudfrågor och följdfrågor som var av betydelse för informationsinsamlingen.

3.8 Dataanalysmetod

Som tidigare nämnt antar denna studie ett hermeneutiskt vetenskapsteoretiskt perspektiv och därmed har den hermeneutiska spiralen använts som utgångspunkt i analysen där den insamlade informationen har analyserats successivt för att skapa ytterligare förståelse för ämnet.

För att möjliggöra analys av den insamlade informationen från de semistrukturerade intervjuerna transkriberades först samtliga inspelningar för att därefter kunna koda. Bryman och Bell (2017) beskriver att kodning av kvalitativa data innebär att den insamlade informationen går igenom och struktureras under olika teman som kan vara av betydelse för studien. Kodningsprocessen innefattade därav nedbrytning och genomgång av all information som intervjuerna resulterat i. Respondenternas individuella svar på intervjufrågorna som ställdes jämfördes, konceptualiserades och grupperades. I de transkriberade intervjuerna kunde såldes flera likheter och skillnader finnas, där respondenterna uttalat sig och svarat på ett sådant sätt att det kunde anses ha samma betydelse eller vara motsägande. Därav kunde författarna finna flera liknande uttalanden som därefter kunde knytas samman under gemensamma teman. De två övergripande teman som kunde fastställas var vilka *informationskällor* som respondenterna använde sig av för att tolka sina psykologiska kontrakt, samt hur de såg på *utvecklingssamtalets roll* kopplat till det psykologiska kontraktet. Utifrån de övergripande teman kunde respondenternas uttalanden kategoriseras in i flera olika underteman. Under huvudtemat informationskällor kunde således teman som *chefen, möten, medarbetare, erfarenheter och normer, utvecklingssamtalet, dokument* samt *lönesamtalet* återfinnas i respondenternas svar. Under huvudtemat utvecklingssamtalets roll kunde respondenternas uttalanden tematiseras som att utvecklingssamtalet kunde anses ha en *inflytande roll, ingen inflytande roll* eller *individuell roll*. Kodningen genererade således ett register av termer som tillsammans fångade respondenternas åsikter på ett mer överskådligt sätt, vilka sedan kunde kopplas till befintliga teorier i den teoretiska referensramen. Detta för att författarna skulle kunna analysera och förstå hur det psykologiska kontraktets formades på ett mer konkret sätt. Även det dokument som samlades in, som beskrev hur och vad som togs upp på medarbetarnas utvecklingssamtal analyserades utifrån de teman som kodningsprocessen resulterade i. Vilket

gjorde att författarna fick en ännu tydligare bild av vilka frågor som faktiskt berörde det psykologiska kontraktet under förskolans utvecklingssamtal. Dock förekom en del utmaningar kring kodningen, eftersom analys av kvalitativa data är komplext, såsom att se kritiskt till de koder som togs fram, att kontexten blir svårtolkad och att distans till kodningen behövde hållas, vilket Bryman och Bell (2017) framhåller är viktigt. Dessa utmaningar kunde dock bemötas genom att författarna förde dialog under hela kodningsprocessen, för att kunna kontrollera att samtliga koder relaterade till den teoretiska referensramen, samt för att kunna tolka samband. Dialogen minskade även risken för att kontexten gick förlorad, samt att kodningsprocessen inte likställdes med analys av den insamlade informationen.

Utifrån det som tidigare nämnts om den teoriinriktade utvärderingen samt den abduktiva ansatsen genomfördes analysen med hjälp av den insamlade informationen och den teoretiska referensramen. Genom den tematisering som kodningen resulterade i blev det möjligt att utförligt jämföra empirin med det som lyfts fram i tidigare teorikapitel. Valet av analysmetod möjliggjorde således att förståelse kring utvecklingssamtalets samt andra informationskällors roll i det psykologiska kontraktet successivt kunde öka, precis enligt den hermeneutiska spiralen.

3.9 Etiska ställningstaganden

Utifrån det som Lind (2019) betonar om de fyra viktiga frågorna i samhällsvetenskapsforskning som berör frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet, har etiska ställningstaganden gjorts. Deltagarna i studien skulle förstå syftet med studien, de skulle ha möjlighet att ge samtycke samt kunna avbryta deltagandet när som helst, samtidigt skulle personuppgifter behandlas med försiktighet för att kunna säkerställa konfidentialitet samt anonymitet. Med anonymitet menas att deltagarna och deras uppgifter inte på något sätt kan kopplas till studien, dess svar eller resultat, medan konfidentialitet innebär att information som fåtts i förtroende inte sprids vidare till obehöriga (Vetenskapsrådet, 2017). Studien tar även hänsyn till dataskyddsförordningen (GDPR) och dess krav kring personuppgifter. GDPR innebär att all information som kan kopplas till en levande person inte på något sätt får användas eller spridas utan den aktuella personens vetskap samt godkännande (Integritetsskyddsmyndigheten, 2021). Att uppfylla samtliga ovanstående krav kring forskningsetik var ett prioriterat mål genom hela studiens arbetsprocess.

När det kommer till frivillighet och integritet har samtliga respondenter mottagit information om vad studien handlade om samt vad syftet med studien var. Intervjuer och medverkande

kunde avbrytas av deltagaren när som helst. Intervjuerna genomfördes med medarbetare, där frågor kring hur de upplevde arbetet, sina chefer och sin arbetsplats diskuterades, vilket kunde anses vara särskilt känsligt för medarbetaren. För att säkerställa anonymitet framgår det därav inte i den publicerade studien vem som sagt vad, utan denna information behandlades konfidentiellt utav författarna. Hänsyn till ovanstående togs även i förstudien som genomfördes i början av februari, där respondenterna var linjechefer. I den större forskningsstudien var det dock än mer viktigt att bibehålla konfidentialitet och anonymitet, eftersom den information som behandlats kunde påverka medarbetare negativt om den inte behandlades korrekt. Exempelvis kan relationen mellan chef och medarbetare påverkats om kritiska uttalanden offentliggörs. Samtliga etiska ställningstaganden som gjorts informerades respondenterna om innan intervjun påbörjades.

I tidigare litteratur gör forskare olika i valet om anonymisering, en del anonymiserar studieobjektet, exempelvis Boglind et al. (2013) medan andra, exempelvis Czarniawska (2009) inte gör det. I denna studie har all information kring och om studieobjektet, det vill säga analysenheten anonymiserats eftersom verksamheten inte är speciellt stor, vilket kan leda till att den och dess medarbetare kan pekats ut och ifrågasättas. Ytterligare anledningar till att anonymisera analysenheten var för att inte läsaren ska kunna gissa sig fram till vilken verksamhet det handlar om, samt att studien inte på något sätt blir mer förståelig om namn uppges, eftersom det aktuella arbetet inom analysenheten inte är speciellt distinkt. Det psykologiska kontraktet och dess innehåll är dock ytterst kontextberoende och därav kan det vara av vikt för läsaren att förstå vad medarbetarna arbetar med. Arbetets kontext spelar även stor roll för analysen eftersom det i den teoretiska referensramen framgår att arbetets innebörd och utformning bestämmer vad som bör ingå i ett utvecklingssamtal och i det psykologiska kontraktet i sin helhet. Ett antagande gjordes därav om att läsaren har en grundtanke om hur arbetet på en förskola ungefärligt ser ut.

3.10 Kvalitetskriterier

Bryman och Bell (2017) betonar att det inom forskning är essentiellt att redovisa studier på ett sådant sätt att det visar på *reliabilitet* och *validitet*, att det som avses mätas är det som mäts samt att studien kan genomföras igen med ett liknande resultat. Dessa bör lyftas fram för att visa på studiens kvalitet och trovärdighet. Dock har flertalet forskare (LeCompte & Goetz, 1982; Barbour, 2014; Patton, 2015) diskuterat hur väl validitet och reliabilitet egentligen kan appliceras vid kvalitativ forskning. Kvalitativa studier utgår allt som oftast från sociala sammanhang där flera eller samtliga påverkansfaktorer är föränderliga och kan därmed inte

kontrolleras eller efterliknas till fullo vid ett senare skede. Kvalitativa studier bör därmed diskuteras utifrån andra kvalitetskriterier, vilka är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *konfirmering* (Bryman & Bell, 2017). Eftersom föreliggande studie har en kvalitativ inriktning samt fokuserar på medarbetarnas upplevelser kring psykologiska kontrakt, utvecklingssamtal samt andra möjliga informationskällor blir det sociala sammanhanget som undersöks mycket individuellt. Detta gör det mycket svårt att efterlikna samt mäta föreliggande studies resultat, vilket gör att studien fokuserar på att uppfylla de fyra kvalitetskriterier som nämns ovan som är mer anpassade för kvalitativ forskning.

3.10.1 Tillförlitlighet

Författarna i föreliggande studie har i fullaste mån försökt presentera samtliga respondenter, deras uttalanden och deras tolkning av den sociala omvärlden på ett sådant sätt att det gör dem rättvisa. För att säkerställa att författarna förstod respondenternas svar under intervjuerna genomfördes en form av direkt respondentvalidering, vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär att respondenterna får möjlighet att bekräfta att studien stämmer överens med verkligheten. Båda författarna ifrågasatte därav sin egen tolkning av det som respondenterna sade genom att ställa kontrollfrågor till den som blev intervjuad om de hade förstått dennes uttalanden på rätt sätt. Samtliga deltagare har även möjlighet att ta del av studiens resultat, vilket gjort att än mer hänsyn har tagits till hur studiens resultat formulerats. Detta för att samtliga respondenter ska känna sig ärligt och riktigt representerade, de inte ska på något sätt uppleva sig missförstådda, utan de ska kunna känna igen sig i den kontext som studien beskriver. Alhojailan (2012) uttrycker även att tillförlitligheten i kvalitativa studier kan öka om en extern part tar del av den information som samlats in under studien. Dock ansågs detta gå emot de etiska ställningstagandena som tagits, att författarna endast är de som har haft tillgång till det material som kan härledas till respondenterna, vilket gjorde att en extern part inte kopplades in. I föreliggande studie har även triangulering till viss del använts för att säkerställa att de påståenden som lyfts fram, framförallt i den teoretiska referensramen och diskussionen, håller en god standard, att det är trovärdigt och stämmer överens med verkligheten. Triangulering i denna mening innebär att flera källor används för att få en mer nyanserad bild av verkligheten, vilket även tyder på att det som sägs faktiskt är sant (Bryman & Bell, 2017).

3.10.2 Överförbarhet

För att uppfylla kravet på överförbarhet ska aktuell studie kunna användas eller liknas i andra sammanhang (Bryman & Bell, 2017). På grund av denna studies subjektiva forskningsfokus och beroende av individuella tolkningar blir det dock komplicerat att applicera dess resultat i

andra situationer. Att kunna överföra studiens resultat blir även svårare i föreliggande studie eftersom analysenheten är av mindre karaktär med få anställda, vilket gör att den inte kan beskrivas på ett konkret sätt utan att riskera avslöjande av de anställdas identitet. Däremot finns det möjligen potential att resultatet i denna studie kan inspirera liknande verksamheter att se över sina psykologiska kontrakt, hur de tolkas och används. Möjligen kan studiens resultat även visa på vilka olika informationskällor som förekommer inom en mindre verksamhet, samt vad utvecklingssamtalet har för betydelse för medarbetarna.

3.10.3 Pålitlighet

För att uppfylla kravet om pålitlighet, som enligt Bryman och Bell (2017) innebär att en fullständig redogörelse av forskningsprocessen finns att tillgå i studien, har samtliga kapitel och avsnitt, framför allt i metoden, formulerats för att skapa klarhet och tydlighet kring vad som gjorts i studien. Samtliga val, beslut samt genomföranden har därav utifrån författarnas förmåga beskrivits på ett sådant sätt att läsaren kan förstå vad, hur och varför studien sett ut på föreliggande sätt.

3.10.4 Konfirmering

Genom kravet om konfirmering behöver forskarna säkerställa att de har agerat i god tro samt beskriva ställningstagandet kring objektivitet i studien (Bryman & Bell, 2017). Eftersom denna studie fokuserat på medarbetares individuella tolkningar kring sina psykologiska kontrakt, informationskällor och utvecklingssamtalet har författarna till stor del kunnat agera objektivt trots att det funnits personliga åsikter kring ämnet. Objektiviteten har främst präglat framläggningen av studiens resultat eftersom endast respondenternas uttalanden var grunden för detta i sin helhet. Däremot i avsnittet diskussion har personliga åsikter till viss del påverkat, eftersom författarna var tvungna att tolka det empiriska resultatet för att kunna jämföra det med den teoretiska referensramen samt för att kunna formulera en slutsats. Således har en förståelse funnits om att forskare i en kvalitativ studie inte kan vara helt objektiva, däremot är det av stor vikt att skapa medvetenhet kring när samt hur egna personliga värderingar spelar in och hur det kan komma påverka studiens helhet. Genom reflektion kring detta har båda författarna försökt agera objektivt i största möjliga mån.

4. Empiriskt Resultat

De empiriska resultaten grundar sig på de nio intervjuer som genomfördes med de nio av förskolans medarbetare som först genomfört sina utvecklingssamtal med chefen, som är en och samma för samtliga medarbetare. Samtliga respondenter var kvinnor, vilka har arbetat på förskolan under olika lång tid, från några månader till flera år samt att deras ålder varierade från tjuugoårsåldern till femtioårsåldern. Utbildningsnivån mellan respondenterna varierade, en del saknade utbildning, några hade slutfört barnskötarutbildningen medan andra höll på med den vid sidan av arbetet, samt att några var utbildade förskolepedagoger. Trots olika utbildningsbakgrund hade respondenterna liknande arbetsuppgifter eftersom verksamheten kretsar kring förskolebarnens lärande och utveckling. Därav särskilde sig inte respondenternas dagliga arbetsuppgifter mer än vid administrativt arbete och vid föräldrasamtal, där hade de med utbildning ett större ansvar.

4.1 Sammanfattning av dokument

I den mall för utvecklingssamtal som samlades in i samband med att studien påbörjades sammanställs de frågor som chefen ställs till medarbetarna under utvecklingssamtalet. De delar som berörs är utbildning, prestationer samt arbetsmiljö. Dock framgick det i samtliga intervjuer att medarbetarsamtalsmallen, som dokumentet kallas, endast fungerar som en utgångspunkt i samtalet och att dialogen kunde gå djupare in på de delar som står skrivna, alternativt beröra annat som inte står med i dokumentet. Ses mallen utifrån Herriot et al. (1997) kategorier går det att se att det tas upp fyra olika delar i det psykologiska kontraktet. Dessa är vilken utbildning som ska ges, hur prestationer bedöms, hur medarbetarna ska göra för att prestera, samt hur arbetsmiljön ser ut och diskuteras.

4.2 Informationskällor

Utifrån de frågor som ställdes till respondenterna fördes dialog kring varifrån och hur deras uppfattningar bildats kring de olika delarna i det psykologiska kontraktet. Majoriteten av respondenterna svarade sällan att utvecklingssamtalet var den informationskällan som fick dem att uppfatta de psykologiska kontrakten på ett visst sätt. Istället menade de på att den information som format deras bild av det psykologiska kontraktet mestadels skapats genom andra informationskällor.

4.2.1 Chefen

Samtliga respondenter antydde att chefen var den informationskälla som spelade mest roll för hur de uppfattade de förväntningar som chefen har på dem, likaså vilka förväntningar de har på

sin chef. *“Vardagen flyter på och vi vet våra roller och vi har en bra dialog om vad som ska göras under dagen och vad som förväntas”* (Respondent 1). Det framgick i intervjuerna med respondenterna att dialogen med chefen, sättet chefen handlar på, hur deras chef arbetar samt uttrycker sig ger dem förståelse för vilka förväntningar som finns på dem och vad de kan förvänta sig av hen. *“Chefen är ju som sagt ute i verksamheten, hon kommer ner och kollar och kommer med idéer... hon är ju inte bara chef utan hon är även en kollega känner man”* (Respondent 9).

4.2.2 Möten

Ytterligare informationskällor som visade sig ha större betydelse för respondenternas uppfattningar kring deras psykologiska kontrakt än utvecklingssamtalet var möten såsom arbetsplatsträffar (APT) samt verksamhetsplaneringar (VPL). *“Vi pratar under hela dagen som det vävs in men framför allt på APT och VPL, så där är det mycket, men samtidigt är det ju ett pågående arbete”* (Respondent 7).

4.2.3 Medarbetare

En informationskälla som respondenterna lyfte flertalet gånger var den kommunikation som sker mellan de själva och övriga kollegor. Medarbetare som informationskälla förekommer därmed både i den vardagliga dialogen och under möten, framför allt under VPL eftersom chefen inte deltar på dessa. *“Som kollegor diskuterar vi både formellt och informellt”* (Respondent 1). Majoriteten av respondenterna uttryckte sig även om att nya kollegor ofta tar efter de som har arbetat inom verksamheten under en längre tid, samtidigt som de frågar mycket för att lära sig hur det fungerar på arbetsplatsen samt vad som förväntas utav dem. *“Vår nya kollega, hon ser ju hur vi andra gör och tar till sig det ... vi påverkar ju varandra”* (Respondent 3). *“Nya tar väl efter oss som jobbat länge”* (Respondent 5). *“Jag vet att jag kan ta direkta frågor ... skriva i gruppen och höra av mig till kollegorna eller fånga dem i farten här, jag känner liksom att det inte är ett issue oavsett vad det gäller”* (Respondent 9).

4.2.4 Erfarenhet och normer

Chefen, möten samt medarbetare var dock inte de enda informationskällorna som respondenterna menade formar deras uppfattningar i högre grad än utvecklingssamtalet, utan mycket bygger på sådant som är underförstått, sådant som baseras på tidigare erfarenheter samt samhällseliga normer och normer som skapats på arbetsplatsen. Samtliga respondenter uttryckte sig på likartade sätt kring detta. *“Mycket av det ni tagit upp lyfts men mycket sitter nog i*

väggarna, i outtalade och självklara förväntningar” (Respondent 1), samt *“Det kommer väldigt naturligt, men det kommer nog från egen erfarenhet tror jag”* (Respondent 2).

4.2.5 Utvecklingssamtalet

Det framkom således i intervjuerna att utvecklingssamtalet endast till viss del bidrog till respondenternas uppfattningar kring deras psykologiska kontrakt. Dock inte på samma sätt som de tidigare nämnda informationskällorna utan snarare i den mån att utvecklingssamtalet upprepade sådant de redan visste, samtidigt som det fanns möjlighet att diskutera på en djupare nivå än i den vardagliga dialogen. Samtliga respondenter menade även på att utvecklingssamtalet fungerade som en bekräftelse på att de agerat samt tolkat deras arbetet på rätt sätt genom den feedback som gavs utav chefen. *“Det är väldigt nyttigt att ha dem även om man pratar om det vardagligen. Just för att fundera kring varför man gör som man gör, det blir mer djupgående”* (Respondent 5).

4.2.6 Dokument och manualer

En informationskälla som samtliga respondenter presenterade som grundläggande för både verksamhetens funktionalitet och vad de minimalt kan förvänta sig av sin arbetsgivare, var dokument i form av Läroplan för förskolan (Lpfö), Barnkonventionen och Likabehandlingsplanen. *“Vi har Lpfö, Likabehandlingsplanen och Barnkonventionen och vi har dem olika mappar som man kan läsa och det är dem som är våra styrdokument”* (Respondent 2). Samtliga respondenter uttryckte dock att dessa dokument är grundläggande för alla förskoleverksamheter i Sverige och är därav generaliserade, vilket gjorde att de ansåg att dokumenten inte påverkade deras uppfattningar kring det psykologiska kontraktet i större mån. Istället menade de på att de genom dessa dokument vet vad de minst kan förvänta sig av sin chef och arbetsplats, samt vilka minimala skyldigheter de har. *“Det står ju i läroplanen om rektorns roll, så det kan jag ju till viss del grunda mina förväntningar på”* (Respondent 3). *“Läroplanen, Barnkonventionen och Likabehandlingsplanen är ju nedskrivna och det är ju dem vi jobbar efter, dem är ju grunden till allt kring det pedagogiska arbetet”* (Respondent 8). Genom avsaknaden av specificering i dokumenten krävde denna typ av informationskälla mer kompletterande information från andra informationskällor för att skapa tydligare bild av respondenternas psykologiska kontrakt.

4.2.7 Lönesamtalet

Den informationskällan som samtliga medarbetare var överens om bidrar minst, som har en näst intill obetydlig roll i hur de uppfattar sina psykologiska kontrakt var lönesamtalet. Deras

förväntningar kring lön, löneutveckling eller andra förmåner kopplat till lön diskuterades inte på ett specifikt samtal utan snarare vävs in, alternativt ifrågasätts i den dagliga dialogen eller under utvecklingssamtalet om medarbetarna önskade det. *“Det är inget som jag har koll på... jag har antagit att chefen har koll. Det har liksom bara flutit på och vi har litat på varandra att det går rätt till liksom”* (Respondent 8).

4.3 Utvecklingssamtalets roll

Vad utvecklingssamtalet hade för roll i respondenternas uppfattningar kring det psykologiska kontraktet varierade mellan varje medarbetare och berodde även på vilken del av det psykologiska kontraktet som diskuterades under intervjun. Det identifierades därmed tre olika roller som utvecklingssamtalet kan ha i utformandet av det psykologiska kontraktet. Dessa roller är: Ingen inflytande roll, inflytande roll samt individuell roll. De 19 delar av det psykologiska kontraktet som Herriot et al. (1997) beskriver kan således kategoriseras in i de fyra rollerna som har identifierats.

4.3.1 Ingen inflytande roll

Ärlighet (*to be honest*), klädsel och beteende (*self-presentation-dressing & behaving correctly*), lojalitet (*loyalty*), flexibilitet (*flexibility*) samt förmåner (*benefits*) var fem delar av det psykologiska kontraktet där samtliga nio respondenter framförde att utvecklingssamtalet inte spelade någon roll i hur deras uppfattningar kring det psykologiska kontraktet såg ut. Istället framgick det att uppfattningen kring dessa delar skapats via andra informationskällor. Deras uppfattningar kring det psykologiska kontraktet hade i dessa kategorier formats mer naturligt, exempelvis via normer och erfarenheter. *“Självklart att man ska vara ärlig”* (Respondent 6), *“Det är nog mer underförstått att man klär sig praktiskt”* (Respondent 3) samt att *“Jag tänker att man ska behandla alla som man själv vill bli behandlad, med respekt”* (Respondent 8). Genom respondenternas svar gick det således att identifiera att uppfattningarna kring kategorierna ärlighet, lojalitet, flexibilitet samt klädsel och beteende i kontraktet inte formats genom utvecklingssamtalet utan via personliga erfarenheter, lärdomar, normer i samhället och på arbetsplatsen samt via chefen och övriga medarbetare. Dock framgick det i intervjuerna att respondenternas uppfattningar kring förmåner skilde sig märkvärt, vilket visade sig bero på att diskussion kring förmåner inte fördes under vare sig utvecklingssamtalet eller via någon av de andra informationskällorna. *“När vi pratar om förmåner är det arbetskläder jag kommer att tänka på”* (Respondent 3). *“Det är ju försäkring och maten som vi får är ju guld värd”* (Respondent 9). *“Vi ges möjligheten att gå utbildning”* (Respondent 4). Därmed ansågs

utvecklingssamtalet inte ha något inflytande över respondenternas uppfattningar kring det psykologiska kontraktet avseende ovan nämnda kategorier.

Under intervjuerna när kategorin rättvisa och regler (*rules & justice*) diskuterades visade det sig att det fanns en stark majoritet som ansåg att utvecklingssamtalet inte hade något inflytande över deras uppfattning kring just dessa kategorier. Den information som respondenternas uppfattningar grundade sig på tenderade istället komma från nedskrivet material, såsom dokument i pärmar (Läroplan, Barnkonvention och Likabehandlingsplan), mejl, noteringskalender samt genom chefen.

När det kom till uppfattningen om en säker anställning (*job security*) ansåg samtliga nio respondenter att de hade en säker anställning, de hänvisade främst till det faktum att de var fast anställda. När frågan ställdes om utvecklingssamtalet hade påverkat denna uppfattning svarade åtta av nio respondenter nej på liknande sätt. *“Det är nog mer underförstått, vi har ju en öppen dialog, men sen har frågan aldrig kommit upp, men det känns tryggt”* (Respondent 8) samt *“Den har mest bara byggts upp över tiden”* (Respondent 2). Samtidigt ansåg de att uppfattningen kring trygg anställning även grundade sig på den feedback de får utav chefen. *“Man har fått höra att man gjort saker rätt, då känns det som man är på rätt spår... om jag hade fått en utskällning då kanske jag inte hade riktigt vart så trygg”* (Respondent 7). Dock förekom det ett avvikande svar där respondenten beskrev att dennes uppfattning kring att hon hade en säker och trygg anställning istället formats genom uttalanden från chefen under utvecklingssamtalet. *“Chefen har ju uttryckt på medarbetarsamtalet att jag har en trygg anställning”* (Respondent 4). Trots detta motsägande svar antogs utvecklingssamtalet inte ha något inflytande över respondenternas uppfattningar kring kategorin säker anställning i det psykologiska kontraktet eftersom majoriteten ansåg att det inte hade det.

Att samråda med chefen kring saker som påverkar en själv (*consultation on matters affecting employees*) var fullt möjligt att göra enligt samtliga respondenter. Dock ansåg de att utvecklingssamtalet inte hade något inflytande i utformningen av deras uppfattningar kring detta eftersom deras egna samt chefens personlighet spelade stor roll för vad, hur och när dialog fördes. De menade istället att dialog kring personliga förhållanden kunde göras när som. *“Det är ju bara upp till en själv tänker jag, man får ju säga till om man grubblar över något, jag är en person som tar upp sådant direkt”* (Respondent 6). *“Det är väldigt högt i tak och alltså chefen är så öppen att man kan komma och prata med oavsett vad och du behöver inte vänta på ett samtal”* (Respondent 4).

I frågan kring hur chefen skulle bemöta sina medarbetare i vardagen (*discretion, humanity & recognition*) var samtliga respondenter överens. Det var en självklarhet att chefen skulle bemöta dem med respekt. *“Jag tror det kommer väldigt naturligt, men det kommer nog från egen erfarenhet, jag har till exempel väldigt stor respekt för dom som är äldre och för min chef, men då förväntar jag mig att få den respekten tillbaka”* (Respondent 8). Denna självklarhet grundade sig framför allt på tidigare personliga erfarenheter. Samtidigt framkom det under intervjuerna att det även fanns dokument där bemötande beskrivs. Dock antydde majoriteten att dessa inte hade någon större betydelse för hur de beter sig eftersom bemötande präglas av annat än det som står nedskrivet, såsom normer. *“Det finns ju papper på att vi ska vara lojala med varandra. Men man kanske förväntar sig det oavsett, att man bemöter varandra med respekt, lite som vi lär barnen att vi bemöter varandra som vi själva vill bli bemötta”* (Respondent 5). Därmed kunde det anses att utvecklingssamtalet inte hade något inflytande över denna kategori.

4.3.2 Inflytande roll

När frågor kring arbetsmiljön (*environment*) diskuterades under intervjuerna beskrev samtliga nio respondenter att de upplevde en god arbetsmiljö. Majoriteten ansåg att det under utvecklingssamtalet lyfts en hel del frågor kring arbetsmiljö. De menade att utvecklingssamtalet bekräftade deras uppfattningar kring arbetsmiljö och därmed till viss del hade inflytande över hur deras uppfattningar kring det psykologiska kontraktet formades. Eftersom arbetsmiljön diskuterades mer än under endast utvecklingssamtalet, såsom i vardagen och på möten, ansågs utvecklingssamtalet vara en utav flera informationskällor som formade deras uppfattningar. *“Vi hade många punkter om det (arbetsmiljön) senast på samtalet ... exempelvis kring uppenbara risker och rutiner... arbetsmiljöfrågor är dock något man pratar om en gång i månaden minst”* (Respondent 3). *“Ja det har det ju absolut, en arbetsmiljö är ju att man känner sig hörd... det är en stund som bara är för mig där vi har tid och jag kan ta upp det jag vill, även om jag kan göra det annars också”* (Respondent 6). Därmed kunde utvecklingssamtalet anses ha en inflytande roll över respondenternas uppfattningar kring kategorin arbetsmiljö i det psykologiska kontraktet.

Rättvisa i prestationsbedömningar (*fairness*) var kategorin där en tydlig majoritet ansåg att utvecklingssamtalet hade ett stort inflytande i att forma deras upplevelser kring det psykologiska kontraktet. Detta genom den feedback som gavs utav chefen under samtalet, samtidigt som dialogen kring rättvisa och prestation berörde både medarbetarnas och chefs syn på arbetet, hur det fungerade och om det fanns utrymme för förbättringar hos båda parter. *“Det känns som en naturlig dialog där vi pratar om sådant som berör mig och vi kan fokusera*

på input och feedback, det blir en återkoppling som man inte gör i vanliga fall” (Respondent 8). *“Jag blev positivt överraskad, att det fanns mer koll än vad jag hade räknat med och folk som ser vad jag gör och varför jag gör det. Nämen liksom uppskattar en, det är mycket positivt”* (Respondent 9). *“Svaret är ja på den frågan”* (Respondent 3).

4.3.3 Individuell roll

Det fanns även tre kategorier i det psykologiska kontraktet där respondenterna inte var ense och gav motsägande svar, vilket gjorde det problematiskt att avgöra vilken roll utvecklingssamtalet egentligen hade i formandet av respondenternas uppfattningar kring det psykologiska kontraktet. Det fanns en svag majoritet som ansåg att utvecklingssamtalet hade en inflytande roll, dock fanns det samtidigt ett flertal personer som tydligt framförde att de inte tyckte det. Dessa svårplacerade kategorier var utbildning och träning (*providing adequate training*), lön (*pay*) samt att prestera väl i arbetet (*to do a good job*). När respondenterna fick frågor kring hur de visste vilka utbildningar de kunde få, hur de visste hur deras löneutvecklingen skulle se ut samt hur de skulle genomföra ett bra arbete svarade dem mycket olika. Genom de stora skiljaktigheterna i respondenternas svar kunde olika informationskällor anses vara centrala i hur deras uppfattningar kring det psykologiska kontraktet formades. För vissa respondenter hade utvecklingssamtalet ett större inflytande på ovan nämnda kategorier och för andra hade samtalet inget inflytande alls.

Vid diskussion kring utbildning fanns det en tydlig kontrast mellan de som ansåg att utvecklingssamtalet inte hade något inflytande alls, och de som ansåg att det hade stort inflytande.

Tabell 4.1

Utvecklingssamtalets roll för medarbetarnas förväntan på utbildning

Utvecklingssamtalet har ingen inflytande roll	Utvecklingssamtalet har en inflytande roll
<i>“Alltså jag har inte tänkt på det, så nej. Jag är utbildad undersköterska så av erfarenhet vet jag att jag ska få saker som brandutbildningar, och så antar man nog bara att man ska få det eftersom det är viktigt för säkerheten liksom”</i> (Respondent 8).	<i>“Ja vi pratade om det under punkten uppdrag och fortbildning. Det brukar vi prata om och det får vi också”</i> (Respondent 4).

<p><i>“Nej det tycker jag inte. Jag är väldigt så när jag ser någonting säger jag det direkt till chefen” (Respondent 6).</i></p>	<p><i>“Ja där har man ju en bra dialog kring hur man själv ligger till, vad hon tänker kring mig och förskolan” (Respondent 2).</i></p>
---	---

Dock uttryckte en utav respondenterna sig på ett sådant sätt att dennes uppfattningar kring kategorin utbildning i psykologiska kontrakt inte kunde tematiseras in i något utav ovanstående teman eftersom respondenten ansåg att det föreligger ett egenansvar kring utbildning.

“Nej men alltså förväntningar, det ordet hakar jag upp mig på, det är alltid kul att utbilda sig och fortbilda sig, men jag anser att det är upp till var och en att ta initiativ. På medarbetarsamtalet blev det typ snarare tvärtom, att jag kunde beräkna mig mer än vad jag kunnat räkna med innan, men samtidigt tycker jag dock att det är upp till personalen som är anställd att vara drivande” (Respondent 9).

När det kommer till utvecklingssamtalets roll för uppfattningar kring löneutvecklingen var det blandade upplevelser bland respondenterna, vilket gjorde det oprecist vilken roll utvecklingssamtalet egentligen hade vid förväntningar kring lön.

Tabell 4.2

Utvecklingssamtalets roll för medarbetarnas förväntan på utbildning

Utvecklingssamtalet har ingen inflytande roll	Utvecklingssamtalet har en inflytande roll
<p><i>“Nej inte som en punkt direkt. Det kan dyka upp men det är ingen stående tydlig punkt, det har inte förekommit tidigare men inte de senaste två, tre åren” (Respondent 3).</i></p> <p><i>“Alltså det är inget är inget som jag har koll på, jag har antagit att chefen har koll, det har liksom bara flutit på” (Respondent 8).</i></p>	<p><i>“Det sa hon på APT, men det sa hon på medarbetarsamtalet också” (Respondent 2).</i></p> <p><i>“Medarbetarsamtalet är en stor del i detta, ja det är ju en form av avstämning och man diskuterar vägen framåt, man sätter ju målen där, utvecklas en massa förväntar man väl sig att det ska ge mer än en klapp på axeln. Så medarbetarsamtalet är väl en stor del i detta” (Respondent 7).</i></p>

Hur medarbetarna ska prestera för att göra ett bra jobb var en fråga som respondenterna hade liknande svar på, däremot framgick det att informationskällorna som formade deras uppfattningar skilde sig åt. Därmed kunde utvecklingssamtalets roll vara icke existerande eller inflytelserik.

Tabell 4.3

Utvecklingssamtalets roll för medarbetarnas förväntan på utbildning

Utvecklingssamtalet har ingen inflytande roll	Utvecklingssamtalet har en inflytande roll
<p><i>“Det grundar jag på mina krav på mig själv. Jag vill leverera, inte jämt och inte ständigt, för då går man in i väggen tror jag. Sen är det ju att man passar tider, och man sköter sig på jobbet, det är saker som blivit så självklara för mig” (Respondent 3).</i></p>	<p><i>“Det påverkar mig positivt då hon bekräftar att jag ska fortsätta som jag gör. Hon är nöjd med prestationen jag gjort, man kan ju bli osäker på sig själv ibland, gör jag rätt? Skönt att få det bekräftat att man gör det rätt” (Respondent 1).</i></p>
<p><i>“Nämen jag är nog uppfostrad så också att man ska göra så gott man kan, mer kan man inte göra men så länge du gör så gott du kan så räcker det” (Respondent 9).</i></p>	<p><i>“Ja det skulle jag säga att de gjorde, vi pratade om hur jag ska bli bättre på att jobba med barnen exempelvis och efter samtalet kände jag att jag vågade ta tag i saker och göra saker som jag inte gjort tidigare. Chefen liksom stärkte och guidade mig så jag känner att jag kan mer än vad jag tror” (Respondent 4).</i></p>
	<p><i>“Aa men det gör det, och som jag sa innan så var det så att man lyfte mycket vad man kan utveckla och vad vi kan bli bättre på, vad vi kan sträva efter, så ja absolut det var mycket fokus på det” (Respondent 5).</i></p>

5. Diskussion

Genom att jämföra resultatet av empirin mot den teoretiska referensramen har flera konstateranden kunnat göras kring vilken roll utvecklingssamtalet egentligen har för det psykologiska kontraktet inom aktuell analysenhet. Genom att utvärdera det som framkommit i intervjuerna mot det som beskrivs i tidigare teorikapitel kunde följande diskussion genomföras.

5.1 Informationskällor

Genom tematiseringen gick det att få fram sex typer av informationskällor som respondenterna använde sig av för att tolka sitt psykologiska kontrakt. Dessa var närmsta chef, möten, medarbetare, dokument, erfarenheter och normer samt utvecklingssamtal. Lönesamtalet däremot hade ingen betydelse för medarbetarnas uppfattningar. I det empiriska resultatet framgår det att chefs roll som informationskälla är viktigast och har störst inflytande för att forma medarbetarnas upplevda psykologiska kontrakt. Detta stämmer överens med det som Coyle-Shapiro och Kessler (2000), Stanton et al. (2010) samt McDermott et al. (2013) beskriver på ett fullständigt sätt. Även om studiens huvudfokus inte varit att diskutera chefs roll, har det blivit tydligt att den nuvarande litteraturen som framgår i referensramen kring chefs roll i det psykologiska kontraktet kan vara ett användbart redskap för att förstå hur kontraktet formas och bibehålls. Likt vad McDermott et al. (2013) säger har förskolans chefs agerande och vardagliga dialog symboliserat ett budskap om det psykologiska kontraktet. Ett citat som exemplifierar detta är *“Chefen är ju som sagt ute i verksamheten, hon kommer ner och kollar och kommer med idéer... hon är ju inte bara chef utan hon är även en kollega känner man”* (Respondent 9). Det är inte bara det faktum att chefen kommer med idéer, men även att hon visar sig ute i verksamheten som ger respondent 9 den bild hen fått från chefen.

De andra informationskällorna som användes varierade från person till person och beroende på vilken del av kontraktet som togs i beaktande, vilket även det stämmer överens med tidigare litteratur (Rousseau, 1995, 2004; Bradley & Ashkanasy, 2001; Niehoff & Paul, 2001). Precis som det Rousseau (1995) teoretiserat om kan medarbetare påverka olika delar av kontraktet, genom interaktion och observation. Detta beskrivs ett flertal gånger av respondenterna. *“Vår nya kollega, hon ser ju hur vi andra gör och tar till sig det ... vi påverkar ju varandra”* (Respondent 3) *“Jag vet att jag kan ta direkta frågor ... skriva i gruppen och höra av mig till kollegorna eller fånga dem i farten här, jag känner liksom att det inte är ett issue oavsett vad det gäller”* (Respondent 9). Det senare citatet visar även på den tillgänglighet som Rousseau

(1995) anser finnas. Att när som helst ställa en fråga gör att medarbetare får ett inflytande över dennes egna psykologiska kontrakt, speciellt hos de nyanställda.

Gällande de primära informationskällorna som beskrivs av Rousseau (1995) har två av dessa inte nämnts av respondenterna, rekryterare och mentorer. Verksamheten använder sig inte av rekryterare eller mentorer, istället ansvarar chefen själv för rekryteringen samt att upplärning sker inom arbetslaget. Att chefen ansvarar för rekryteringen kan, kopplat till litteraturen, ha fördelar när det kommer till psykologiska kontrakt, eftersom det blir lättare att skapa ett enhetligt budskap. Ett problem som belys av exempelvis Rousseau (1995) och Mcdermott et al. (2013) är att chefer och medarbetare blir symboler för verksamheten oavsett hur de agerar, och att de inte alltid agerar i linje med det budskap som ledningen vill. Om det finns enskilda rekryterare finns det en risk att dessa har egna värderingar som inte stämmer överens med ledningens bild, och att det således skapas olika budskap. Rekryteringen, och vad som sagts under rekryteringsprocessen nämns inte av respondenterna under intervjuerna. Det går dock inte att påstå att rekryteringen inte haft en inflytande roll på det psykologiska kontraktet, eftersom respondenterna inte fick en specifik fråga kopplat till rekrytering.

Det sekundära informationskällor som tematiseras i det empiriska resultatet är möten, utvecklingssamtal, lönesamtal och dokument. Eftersom utvecklingssamtalets roll i det psykologiska kontraktet är sin egen problemfråga, beskrivs den i ett enskilt avsnitt nedan. De resterande informationskällorna varierade i inflytande i det empiriska resultatet. Möten är en informationskälla som Rousseau (1995) inte går djupare in på, men som i empirin visat sig haft en inflytelserik roll för att forma respondenternas psykologiska kontrakt. I detta fall är det APT-mötet som framför allt nämns av respondenterna. Det är en aktivitet som respondenterna belyst ett flertal gånger kopplat till det psykologiska kontraktet. I studien var det inte tänkt att undersöka vikten av APT-möten, utifrån empirin har det dock visat sig spela en stor roll för respondenternas uppfattningar kring det psykologiska kontraktet. Med ett begränsat urval och utan tidigare forskning är det problematiskt att dra slutsatser kring relationen mellan APT-möten och det psykologiska kontraktet, däremot går det att diskutera det induktiva resultat som framkommit. Det som framförs i det empiriska resultatet är att majoriteten av respondenterna uppgav att APT-mötet var forumet som användes för att reda ut diverse komplexa problem, få viktig information, samt få chefens konkreta ståndpunkt. Eller som en utav respondenterna beskrev det, *“Det är ju APT framför allt ... så när det är en frågeställning som är oklar skriver vi upp det så tar vi det på APT och bestämmer tillsammans”* (Respondent 6). Utifrån dessa

beskrivningar har APT-mötet således en inflytande roll genom att vara forumet där diffusa delar av det psykologiska kontraktet tydliggörs.

Lönesamtal samt diverse dokument var informationskällor som sällan nämndes av respondenterna. De dokument som respondenterna tog hänsyn till var Läroplanen (Lpfö), Barnkonventionen samt Likabehandlingsplanen. Dessa dokument innehåller regler och riktlinjer som förskoleverksamheter ska förhålla sig till, och är därmed inte specifika för den förskolan som undersökts. Denna typ av dokument och manualer återfinns inte i den teoretiska referensramen, eftersom det Rousseau (1995) nämner om dokument och manualer är verksamhetsspecifika, såsom arbetsbeskrivningar. Respondenterna som nämnde Lpfö, barnkonventionen och Likabehandlingsplanen såg dessa som grundläggande mål som verksamheten strävar mot. Eftersom Lpfö och barnkonventionen är grundpelare för svenska förskoleverksamheter görs ett antagande om att resterande respondenter troligtvis också utgår från dessa dokument, fast inte uppgav detta under intervjuerna eftersom det inte var en direkt fråga som ställdes. Detta innebär att Lpfö och Barnkonventionen troligtvis har en inflytande roll över det psykologiska kontraktet, eftersom den ska ligga till grund för alla beslut som tas.

5.2 Utvecklingssamtals roll

Resultatet i föreliggande studie visar på att utvecklingssamtals upplevda roll varierar mellan olika delar av kontraktet och olika människor. Samtliga respondenter har samma chef och samma mall för utvecklingssamtal, däremot varierade respondenternas syn på vad utvecklingssamtal tydliggör eller formar. Denna variation kan förstås utifrån Rousseau (2004) individuella syn på psykologiska kontrakt, där människor tolkar den information som finns tillgänglig på olika sätt, och där personliga egenskaper lägger grunden för hur saker tolkas. Det kan dessutom enligt Rousseau, bero på att chefen har en unik relation till varje individ, som påverkar vad som diskuteras samt signaleras under utvecklingssamtal. Även om respondenternas tolkningar är individuella visar resultatet att det upplevda psykologiska kontraktet hos samtliga medarbetare liknar varandra, och att ett tydligt relationellt kontrakt byggs upp. I linje med det som Mcdermott et al. (2013) argumenterar för, kan detta bero på att verksamheten skapar ett enhetligt budskap i alla samtal, handlingar samt aktiviteter. Respondenterna kunde i samtliga svar redogöra för mer än en informationskälla som format deras uppfattningar kring det psykologiska kontraktet, vilket tyder på att det finns ett enhetligt budskap mellan samtliga källor. Enligt Mcdermott et al. (2013) skulle detta kunna leda till högre effektivitet och lönsamhet, vilket dock är problematiskt att påvisa i en förskoleverksamhet, där lönsamhet och kostnadseffektivitet inte är de enda målen, utan även läroplanen för förskolan

(Lpfö), Barnkonventionen samt Likabehandlingsplanen skapar grundläggande mål för verksamheten.

Utifrån det konceptuella ramverket antogs det att utvecklingssamtalets roll skulle vara mer inflytande än vad som framkommit i de empiriska resultaten, eftersom både Rousseau (1995) och Suazo et al. (2009) redogör för att utvecklingssamtalet har en inflytelserik roll. Utifrån Herriot et al. (1997) diskuterades 16 av 19 kategorier i det empiriska resultatet. Majoriteten av respondenterna ansåg att utvecklingssamtalet inte hade något inflytande på elva utav kategorierna, ett inflytande på två av kategorierna, samt att ingen majoritet gick att finna i tre utav dessa kategorier. De olika kategorierna kopplade till det empiriska resultatet redovisas i tabellen nedan.

Tabell 5.1

Empiriskt resultat kring vilken roll utvecklingssamtalet har beroende på vilken del i det psykologiska kontraktet som berörs.

Utvecklingssamtalet har ingen inflytande roll	Utvecklingssamtalet har en inflytande roll	Utvecklingssamtalet har en individuell roll
Honesty - Vara ärlig	Environment - Se till arbetsmiljön	Training - Ge relevant utbildning/introduktion
Self-presentation - Bete och klä sig lämpligt	Fairness - Vara rättvis i bedömningar	Pay - Lön & löneutveckling
Loyalty - Vara lojal		Good Work - Göra ett bra jobb
Flexibility - Vara flexibel		
Benefits - Andra förmåner		
Justice - Vara rättvis i behandling		
Security - Erbjud en säker anställning		
Consult - Ge stöd		
Discretion - Vara varsam		

Humanity - Vänligt bemötande

Recognition - Berömma goda
insatser

Kommentar: Delarna i det psykologiska kontraktet utgår från Herriot et al. (1997) kategoriseringar av innehållet i psykologiska kontrakt. Från "The Content of the Psychological Contract," av P Herriot, W. E. O Manning och J. M Kidd, 1997, *British Journal of Management*, nr 8(2), s. 151.

Detta resultat förstärker Rousseau (1995) teori om att utvecklingssamtalet är en sekundär informationskälla, eftersom det används i verksamheten för att diskutera specifika delar av kontraktet. Däremot innebär detta inte att utvecklingssamtalet inte har en inflytelserik roll, utan att det endast har det för specifika delar av det psykologiska kontraktet. Utifrån det Rousseau (1995) menar om att utvecklingssamtalet skickar signaler vad som är viktigt, vems åsikt som är viktig och vad som belönas, vilket i praktiken innebär signaler om hur medarbetare gör ett bra arbete, vad som ligger till grund för bedömning och vad som leder till en löneutveckling eller andra förmåner. Dessa delar av det psykologiska kontraktet var de som respondenterna tyckte utvecklingssamtalet hade störst inflytande över bortsett från förmåner. Lön, vad som bedöms och hur ett bra arbete genomförs var alla delar av det psykologiska kontraktet där flera av respondenterna tyckte utvecklingssamtalet var inflytelserikt, övriga respondenter uttalade sig inte om det alls. Vad som även är intressant är att lön inte var något som diskuterades rakt ut eller som stod med i medarbetarsamtalsmallen, och hade ändå en inflytelserik roll hos ett flertal personer. De empiriska resultaten tyder på att utvecklingssamtalet kan ge omedvetna signaler om hur framtiden ser ut, samt att den svenska kontexten och tabun om att diskutera lön möjligen inte spelar någon roll för det psykologiska kontraktet. Suazo et al. (2009) bidrog till Rousseau (1995) teori genom att lägga till utbildning som en anledning till att utvecklingssamtalet var inflytelserikt, vilket även var en av delarna i det psykologiska kontraktet som enligt respondenterna influerats mer av utvecklingssamtalet.

Det finns dock delar av det empiriska resultatet som inte kan förklaras utifrån det konceptuella ramverket. Ett utav Suazo et al. (2009) argument var även att feedback skickar signaler om ifall kontraktet är kortvarigt eller långvarigt. I denna studie framgick det däremot att samtliga respondenter såg det som en långvarig anställning oavsett om de upplevde mer positiv eller negativ feedback i samtalet. En annan aspekt som saknas i det konceptuella ramverket är

utvecklingssamtalets inflytande på arbetsmiljö. Utifrån den medarbetarsamtalsmall som funnits tillgänglig, samt de beskrivningar som respondenterna gett, var även arbetsmiljö en del av det psykologiska kontraktet som togs upp under utvecklingssamtalen. Varken Rousseau (1995) eller Suazo et al. (2009) nämner arbetsmiljö i sina teorier. I denna kategori ansåg föreliggande studies respondenter att utvecklingssamtalet hade en bekräftande roll och förstärkte det som sades i vardagen. Att den har mer av en bekräftande roll kan troligtvis bero att arbetsmiljö är en fråga som kan diskuteras i vardagen, samt i andra forum än endast utvecklingssamtalet, eftersom det berör flera medarbetare.

Kopplat till den hermeneutiska spiralen och helheten, är utvecklingssamtalet bara en av flera faktorer som påverkar det psykologiska kontraktet. Det finns flera delar av det psykologiska kontraktet som enligt de empiriska resultaten tenderar att bli mer influerade av utvecklingssamtalet än andra, såsom utbildning, lön och hur prestationer bedöms. Här är utvecklingssamtalet mer inflytelserikt på grund av att detta inte är saker som diskuteras i vardagen. Detta innebär dock inte att utvecklingssamtalet är ensamt i att forma dessa delar av det psykologiska kontraktet. Återigen kopplat till Mcdermott et al. (2013) är ett enhetligt budskap viktigt för utformandet, och skulle exempelvis den vardagliga dialogen med chefen tyda på något annat än det som sägs i utvecklingssamtalet, eller om andra faktorer visar på annat än det som sägs på utvecklingssamtalet, är det sannolikt att medarbetaren förlorar sitt förtroende till chefen samt motivation i arbetet istället för att det förstärker kontraktet (Maley, 2009). Vad detta innebär i praktiken är att utvecklingssamtalet kan signalera ett tydligt budskap, förstärks det däremot inte av andra informationskällor kommer inte utvecklingssamtalet ha någon långsiktig effekt. Med andra ord måste de övriga informationskällorna, närmsta chefen, dokument, andra aktiviteter samt medarbetare, signalera samma budskap som utvecklingssamtalet för att det ska ha en kvarlevande effekt. Med den hermeneutiska spiralen som utgångspunkt, är ett enhetligt budskap i samtliga informationskällor som medarbetarna kan tänka sig använda, viktigare än att försöka skapa extra tydlighet i utvalda sammanhang.

6. Slutsats

Syftet med studien var att få en förståelse för utvecklingssamtals bidrag i att forma medarbetares psykologiska kontrakt. För att undersöka detta ställdes två frågor, Vilka informationskällor använder sig medarbetare av för att tolka sina psykologiska kontrakt, samt vad är utvecklingssamtals roll i att forma det psykologiska kontraktet? Utifrån de empiriska resultaten har sex typer av informationskällor kopplat till det psykologiska kontraktet identifierats, närmsta chef, möten, medarbetare, dokument, erfarenheter och normer samt utvecklingssamtal. I tidigare litteratur fanns det två andra informationskällor, rekryterare och mentorer, dock återfanns inte dessa i den undersökta verksamheten. Utav dessa var närmsta chefens roll viktigast i utformandet, vilket stämmer överens med beskrivningar som gjorts i tidigare litteratur. Både närmsta chef och medarbetare kan anses vara primärkällor, och har därmed inflytande över samtliga delar av kontraktet, medan resterande informationskällor endast har inflytande på vissa delar av kontraktet. Kopplat till den andra frågeställningen, vad som är utvecklingssamtals roll i att forma det psykologiska kontraktet, går det att ta en slutsats om att utvecklingssamtal är en sekundär informationskälla för det psykologiska kontraktet. Det finns fyra kategorier där utvecklingssamtal har en inflytande roll för antingen några eller samtliga medarbetare, och dessa är arbetsmiljö, rättvisa bedömningar, utbildning samt lön. Utvecklingssamtal kan således vara viktigt för att medarbetare ska förstå hur de kan påverka arbetsmiljön, vilka utbildningar de kan få, hur deras prestationer bedöms, hur de ska genomföra ett bra jobb, samt hur deras löneutveckling kommer se ut. Utvecklingssamtal har en inflytelserik roll framför allt gällande sådana saker som inte är möjligt att diskutera djupare i den vardagliga dialogen. Det är dock ingen självklarhet att en medarbetare använder sig av en specifik informationskälla för att tolka sitt psykologiska kontrakt, utan det varierar från individ till individ. Det blir därav nödvändigt för verksamheten att skapa ett enhetligt budskap ifall det vill forma kontraktet på ett visst sätt. Ett enhetligt budskap är även nödvändigt för att utvecklingssamtal ska kunna besitta något inflytande över huvud taget, eftersom utvecklingssamtal inte kan ha en kvarlevande effekt om inte resterande informationskällor förstärker dess budskap i vardagen.

6.1 Överförbarhet av studien

I föreliggande studie används teorier som tagits fram genom andra studier som genomförts i andra branscher än barnomsorgen, i andra länder, samt i företag vars storlek är mer omfattande. Dessa tidigare teorier lyfter hur utvecklingssamtal till viss del bidrar till det psykologiska kontraktet, vilka informationskällor som är viktiga, samt vad ett psykologiskt kontrakt faktiskt

är. Genom att dessa teorier varit applicerbara i denna studie tyder det på att det är tillämpliga i olika branscher och länder. Likaså kan denna studie vara överförbar till andra verksamheter. Dock bör överförbarheten av studiens resultat begränsas till liknande verksamheter, där arbetet utformas på ett likartat sätt, eftersom föreliggande studie endast skapar förståelse för utvecklingssamtalets roll för det psykologiska kontraktet utifrån ett fåtal medarbetare inom en och samma förskola. Andra förskoleverksamheter skulle exempelvis kunna använda sig av konstaterandet kring hur viktig chefens roll samt APT-möten är, att dessa vid god kommunikation där ett enhetligt budskap presenteras till stor del lägger grunden för medarbetarnas uppfattningar kring det psykologiska kontraktet. Återigen bör det påpekas att föreliggande studies analysenhet samt urval endast ger förståelse för hur medarbetare inom barnomsorgen uppfattar sina psykologiska kontrakt vid utvecklingssamtal, vilket möjligen inte är representativt för hela populationen av medarbetare. Däremot går det att argumentera för att studien är relevant för andra verksamheter än förskolor, eftersom subjektiviteten i utvecklingssamtal och psykologiska kontrakt gör att medarbetares uppfattningar skiljer sig åt oavsett vilket yrke de har. Därmed kan den förståelse kring informationskällor och utvecklingssamtalets roll inspirera andra organisationer att se över vilket budskap som deras informationskällor ger kring det psykologiska kontraktet, samt vilken betydelse deras utvecklingssamtal egentligen har för deras medarbetare.

6.2 Bidrag till forskningen

Föreliggande studie bidrar med en ökad förståelse för hur medarbetare använder sig av de olika informationskällor som de har tillgång till och hur de formar det psykologiska kontraktet. Studien visar på att de äldre teorier som finns om informationskällor fortfarande är applicerbara, och kan användas för att beskriva medarbetares uppfattningar om de psykologiska kontrakten även i dagens samhälle. Däremot visar föreliggande studie på att de äldre teorierna inte räcker till, utan att det finns ett behov av fler teorier för att förstå hur specifika informationskällor har inflytande på det psykologiska kontraktet, exempelvis APT-möten.

Denna studie ger forskare såväl som praktiker, en uppfattning om hur psykologiska kontrakt formas samt hur det psykologiska kontraktet förstärks i vardagen. För praktiker ger studien en bild av hur psykologiska kontrakt kan formas, framför allt genom ett enhetligt budskap i samtliga informationskällor som används.

6.3 Begränsningar

På grund av de val som gjorts i föreliggande studie finns det ett antal begränsningar för studiens slutliga resultat. De mest uppenbara begränsningarna som författarna uppmärksammat hör till valet av litteratur. En utav dessa aspekter är att intervjumallen baserar sig på Herriot et al. (1997) kategorier, som fått kritik av bland annat Conway och Briner (2005) för att den riskerar att få med annat än bara det psykologiska kontraktets innehåll. En annan aspekt som begränsar studien är att den teoretiska referensram som studien bygger på inte är heltäckande, vilket ledde till induktiva resultat som det inte går att ta konkreta slutsatser ifrån. Detta berör framför allt vikten av APT-möten som informationskälla och utvecklingssamtals inflytande över kategorin arbetsmiljö i det psykologiska kontraktet. Även att teorierna är äldre kan ses som en begränsning, eftersom det psykologiska kontraktet troligtvis förändrats i takt med digitaliseringens framväxt.

Ytterligare begränsningar som uppmärksammas beror på studiens analysenhet och val av respondenter. Eftersom medarbetarna som valdes ut nyligen hade genomfört ett utvecklingssamtal bidrog detta till att de hade ett gott minne om hur utvecklingssamtal format deras upplevelser, däremot inte kring de övriga informationskällorna på samma sätt. Detta innebär att respondenterna kan ha glömt eller bortsett ifrån hur övriga informationskällor har skapat deras uppfattningar kring det psykologiska kontrakt som de upplever. Studien genomfördes dessutom endast på en förskola, vilket begränsar överförbarheten eftersom det inte finns andra studier att jämföra resultatet med.

6.4 Förslag på vidare studier

I föreliggande studie görs det induktiva empiriska resultat som inte går att förklara med den genom den teoretiska referensramen. Detta gäller framför allt APT-mötets inflytande på det psykologiska kontraktet. Utifrån de empiriska resultaten ger respondenterna en bild av att det är en av de viktigare informationskällorna, vilket gör det till ett intressant problem att undersöka i framtida studier kring psykologiska kontrakt. Det finns även två primära informationskällor som inte undersöks i föreliggande studie på grund av att de inte existerar i analysenheten, dessa är rekryterare och mentorer. Det kan därmed även vara intressant att undersöka kring vilket inflytande dessa två informationskällor kan ha över det psykologiska kontraktet. Det skulle även kunna vara intressant att se vidare forskning kring hur dagens psykologiska kontrakt faktiskt ser ut i större verksamheter i andra branscher, framförallt i verksamheter som är helt digitaliserade.

Referenslista

- Alhojailan, M. (2012). Thematic analysis: A critical review of its process and evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, 1(1), 39–47.
- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod - en handbok*. Stockholm: Liber AB
- Barbour, R. (2014). Ethics. In *Introducing qualitative research* (pp. 78-108). SAGE Publications, Inc., <https://www.doi.org/10.4135/9781526485045>
- Bradley, L. M., & Ashkanasy, N. M. (2001). Formal performance appraisal interviews: Can they really be objective, and are they useful anyway? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 39(2), 83.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press Inc.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903–930.
- Dany, F., Guedri, Z., & Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: The moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 2095–2112.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Ghauri, P.N., Grønhaug, K. & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. (Fifth Edition.) New York: Cambridge University Press.

Guest, D., & Conway, N. (1998). *Fairness and the Psychological Contract*. IPD Research Report. London: IPD.

Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>

Harrington, J. R., & Lee, J. H. (2014). What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 44(2), 214–238. <https://doi.org/10.1177/0091026014564071>

Herriot, P., Manning, W. E. O., & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047>

Integritetsskyddsmyndigheten. (2021, 18 Maj). *Introduktion till dataskyddsförordningen*. Hämtad 21 Mars, 2021, från <https://www.imy.se/privatperson/dataskydd/introduktion-till-gdpr/>

Jepsen, D., & Rodwell, J. (2006): *Employee perceptions of the psychological contract are not symmetrical : cautions derived from analysis of the dimensionality of the psychological contract inventory*. CQUniversity. Conference contribution. <https://hdl.handle.net/10018/9122>

Jepsen, D. M., & Rodwell, J. J. (2012). Lack of Symmetry in Employees' Perceptions of the Psychological Contract. *Psychological Reports*, 110(3), 820–838. <https://doi.org/10.2466/01.07.21.28.PR0.110.3.820-838>

Jönsson, G. (2004). *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. (4., [omarb. och utök.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.

Karlsson, O. (1999). *Utvärdering - mer än metod: tankar och synsätt i utvärderingsforskning: en översikt*. Kommentus.

Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2012). The Link Between HR Practices, Psychological Contract Fulfillment, and Organizational Performance: The Case of the Greek Service Sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 793–809. <https://doi.org/10.1002/tie.21504>

Kirkpatrick Donald, L. (2006). *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*: Vol. 2nd ed. AMACOM.

LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52, 31-60.
<https://doi.org/10.3102/00346543052001031>

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Lindgren, M. (2001). *Utvecklingsamtal mellan chefer och medarbetare: undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Diss. Lund: Univ., 2001. Lund.

Maley, J. (2009). The influence of performance appraisal on the psychological contract of the in-patriate manager. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1–10.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v7i1.179>

Martin, D. C., Bartol, K. M., & Kehoe, P. E. (2000). The Legal Ramifications of Performance Appraisal: The Growing Significance. *Public Personnel Management*, 29(3), 379–406.
<https://doi.org/10.1177/009102600002900307>

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*, 52(2), 289.

Niehoff, B. P., & Paul, R. J. (2001). The Just Workplace: Developing and Maintaining Effective Psychological Contracts. *Review of Business*, 22(1/2), 5.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Oshagbemi, T. (2008). The impact of personal and organisational variables on the leadership styles of managers. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1896–1910.

Pattnaik, A. (2018). Social Exchange Theory: Revisiting the Scaffolding of Psychological Contract. *Vidwat: The Indian Journal of Management*, 11, 9–12.

Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice*. (4. ed.) Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Raeder, S., Knorr, U., & Hilb, M. (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: an employer perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3178–3195. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637066>

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage.

Rousseau, D. M. (2000) *Psychological Contract Inventory: Technical Report* (Tech. Rep. N-2). Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.5465/AME.2004.12689213>

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, 567–581

Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154–166. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1016/j.hrmmr.2008.11.002>

Bilaga 1: Personliga reflektioner

Moa Nordquist

Efter två och ett halvt år studier inom personal, organisation och ledarskap påbörjade jag tillsammans med min klasskamrat Robin Felfle vårt slutliga arbete för att senare under vårterminen kunna ta examen. Jag är mycket tacksam för möjligheten att genomföra detta med en så pass driven person som Robin är. Han är duktig på att se samband och finna intressanta vinklar i teorier, vilket vi har haft stor nytta av genom hela arbetsprocessen. Utöver hans fantastiska studiekunskaper ser jag även att hans personlighet spelat stor roll för hur arbetet har fungerat överlag. Robin har genom sitt lugn och sätt att tänka fått mig att kunna prestera även genom tuffa perioder. Att få ha Robin som kollega har med andra ord varit extremt gynnsamt, både för studien men också för min egen del då vi stöttat varandra, samarbetat och delat upp arbetet på ett välfungerande sätt.

Periodvis har arbetet varit något stressigt. Vi har dock bemött denna tidspress genom att arbeta metodiskt och lugnt, vilket visat sig vara väldigt lyckat. Vi stötte bland annat på problem när den organisation som vi skulle använda oss av backade ur på grund av tidsbrist. Problemet löste sig genom att vi agerade direkt och såg oss runt omkring för att kunna utnyttja de kontakter vi sedan tidigare knutit med andra företag. Arbetsfördelningen under hela perioden har varit mycket väl fördelad. Genomgående har vi tillsammans diskuterat och bearbetat fram vad jag anser en välarbetad uppsats. För att effektivisera skrivprocessen tog respektive ett större ansvar för att *skriva* samt *djupdyka* olika kapitel, detta utifrån egna initiativ. Dock vill jag påpeka att vi båda har varit delaktiga i samtliga delar i uppsatsen, detta genom *diskussion*, *läsning*, *revidering* och självklart studiens *genomförande* där vi båda bidrog lika mycket. Jag själv har fokuserat extra mycket på att formulera problemområdet, beskriva samtliga delar av metoden, presentera det empiriska resultatet kring informationskällor, beskriva utvecklingssamtal och den hermeneutiska spiralen i den teoretiska referensramen samt skapa det konceptuella ramverket. I diskussionen lade jag mest mer fokus på att beskriva utvecklingssamtalets roll, dock gjorde vi mycket av diskussionen tillsammans för att sedan kunna dra rimliga slutsatser. Transkriberingen, kodningen samt slutsatsen gjordes gemensamt för att kunna skapa likvärdig förståelse samt för att kunna knyta samman all information på ett så bra sätt som möjligt. Samtidigt vill jag lyfta det fantastiska stöd som vår handledare Rune Wigblad har bidragit med. När frågor eller problem uppstått har vi fått snabb feedback och rekommendationer som hjälpt oss enormt.

Jag anser att det resultat som studien visar på är intressant. Resultatet visar bland annat på hur viktigt det är att se situationer ur olika personers perspektiv för att aktiviteter ska bli lyckade. Samtidigt är det intressant att se hur mycket den dagliga dialogen spelar roll för det psykologiska kontraktet eftersom denna dialog oftast inte tas i beaktande, då den inte är formell. Utifrån egen reflektion ser jag att de erfarenheter som jag kommer att ta med mig från examensarbetet framför allt är sättet jag och Robin har arbetat på. Jag har lärt mig att när man arbetar förebyggande, metodiskt och lugnt blir resultatet näst intill alltid bra, samt att behålla lugnet i stressade situationer alltid gynnar sig eftersom stress ofta påverkar arbetet negativt. Ytterligare kunskaper som jag är tacksam för, som examensarbetet och Robin har bidragit med, är min förbättrade förmåga att delta i intervjuer, min djupare förståelse för psykologiska kontrakt och utvecklingssamtal samt hur viktigt det är att jag tror på mig själv och att jag litar på min egen kunskap. Samtliga lärdomar tror jag kommer gynna mig i min framtida yrkesroll, eftersom jag kommer behöva knyta goda relationer till medarbetare, hålla i samtal samt behöva ta viktiga beslut.

Robin Felfle

Efter att ha genomfört detta arbete är jag väldigt nöjd med den insats som gjorts. Det har i slutändan funnits en jämn arbetsfördelning i arbetet, även om vi i olika perioder fått olika mycket gjort. Vi har båda varit delaktiga i alla delar och aspekter i arbetet, och har oftast delat upp avsnitten i mindre delar. Därefter var det vanligt att vi enskilt ansvarade för olika mindre delar, och sedan diskuterade dem med varandra. Exempel på mina ansvar/bidrag är att djupdyka i problemdiskussionen och skapa en röd tråd mellan problemområde och problemdiskussion. I den teoretiska referensramen har jag ansvarat för att hitta teorier om kopplingen mellan psykologiska kontrakt och olika informationskällor. I metoden har Moa Nordquist varit mycket mer inflytelserik, men jag ansvarade för att hitta lämpliga datainsamlingsmetoder och att forma intervjumallen utifrån valda teorier. I empiriska resultatet hade jag ansvar för utvecklingssamtalets roll, och i diskussionen informationskällors roll. Slutsatsen skrev vi tillsammans för att verkligen kunna knyta ihop säcken. Med detta sagt var vi delaktiga i samtliga moment, och det fanns ingen del där vi inte diskuterade eller hjälpte varandra.

Den första jag tänker på när jag reflekterar över arbetsprocessen är hur mycket metoden påverkat det resultat som presenterats. Innan vi påbörjat referensramen började vi redan då diskutera vilka möjliga metoder som finns, och alla svagheter som finns med dessa metoder. Jag lärde mig redan då att den inte finns något sätt att ta få med allt man vill, utan att

kompromisser behövde göras och att det finns ett dussintals aspekter som behövs ta hänsyn till. När vi sedan påbörjat metoden märkte man dock att även med alla aspekter man tagit hänsyn till, så fanns det nya saker som dök upp. Ett tydligt exempel som jag minns från intervjuerna var vilken skillnad små ordval var för vilka svar man kunde få. Vi insåg i förstudien att säga "krav eller obligationer" resulterade i kortare svar, eftersom respondenterna tyckte de var starka ord. Vi bytte därmed till förväntningar, och även då fanns de enstaka respondenter som reagerade på ordvalet.

En annan reflektion jag har gjort är kopplat till att dra slutsatser. När man diskuterar empirin märker man snabbt hur många orsaker det finns för att man får de svar man får, och hur svårt det är att dra slutsatser på grund av detta. I empirin märkte vi tydligt att det var en faktor som påverkade det psykologiska kontraktet extra mycket som inte nämns specifikt i den litteratur vi läst, APT-möten. Att dra några slutsatser, eller diskutera överförbarheten av APT till andra verksamheter blev omöjligt, eftersom det finns så många andra aspekter kan ha påverkar till varför det är så just i denna förskola. Det blir lite synd, eftersom jag tror att vårt induktiva resultat om vikten av APT kan vara mer gynnsamt för praktiker än det vi lyckas förmedla om utvecklingssamtalets vikt. APT-mötet, som ändå brukar vara en gång i månaden, tror jag kan användas flitigt för att skicka ett budskap om det psykologiska kontraktet, eftersom det är formellt, borta från det vardagliga arbetet, och med de flesta i verksamheten närvarande samtidigt.

Bilaga 2: Intervjumall

Introduktion

- Presentation av de som håller i intervjun, studien och varför intervju genomförs.
- Arbetar du som förskolepedagog, barnskötare eller har du en annan tjänst?
- Hur länge har du varit anställd?
- Hur gammal är du?

Genomgång av vad de förväntar sig få av arbetsgivare:

- Vilken/vilka utbildning/ar förväntar du dig att få från arbetsgivaren? (Providing adequate *training*)
- Har du någon idé om hur dina prestationer bedöms? Upplever du rättvisa i hur dina prestationer bedöms? (*Fairness* in selection, appraisal, promotion and redundancy procedures).
- Har du möjlighet att få diskutera och samråda om saker som påverkar dig och ditt arbete? (*Consultation* on matters affecting employees)
- Hur förväntar du dig att din chef ska bemöta dig i vardagen? (*Discretion* in how employees do their job) OCH (*Humanity*, acting in a responsible and supportive way towards employees). OCH (*Recognition* for special contributions)
- Arbetar du i en bra arbetsmiljö och är arbetsgivaren förstående för de förhållande ni arbetar i? (Safe and congenial *environment*)
- Är regler och policys tydliga och rättvisa? (*Justice* in the application of rules and discipline)
- Hur tror du din löneutveckling kommer se ut? Anser du din lön är rättvis förhållandevis till marknaden och dina prestationer? (*Pay-* equitable with respect to market and across the company).
- Vilka förmåner får du från din arbetsgivare? (*Benefits* - Fairness and consistency of)
- Anser du att du har en trygg och säker anställning? (Providing *job security* as much as possible) OCH (personal and family *needs*).

Genomgång av vad de förväntas ge tillbaka till arbetsgivaren:

- Hur ska du utföra ditt arbete för att tillfredsställa din arbetsgivare? (To do a *good job* in terms of quantity and quality) OCH (Treating the organizations *property* respectfully).
- Måste du i arbetet göra annat än det som står i din arbetsbeskrivning? Behöver du vara flexibel i arbetet? (*Flexibility*-Willing to go beyond job description)
- Behöver du klä dig på ett visst sätt eller bete dig på ett visst sätt? (*Self-presentation*-dressing and behaving correctly).
- När förväntas du arbeta och hur många timmar? (To work contracted *Hours*)
- I vilka tillfällen måste du vara ärlig i ditt arbete? (To be *honest*)
- Förväntas du vara lojal mot din arbetsgivare? (*Loyalty*- staying with the organization and putting its interest first)
- Behöver du klä dig på ett visst sätt eller bete dig på ett visst sätt? (*Self-presentation*-dressing and behaving correctly).

Följdfrågor:

Till Samtliga frågor kommer en följdfråga ställas i form av "Hur vet du detta?", "Varför känner du så?" "Vad grundar du ditt svar på?" etcetera. Detta för att få en bild av vad medarbetarna baserar sina antaganden om det psykologiska kontraktet på, samt om utvecklingssamtalet har varit en bidragande faktor till antagandena.

Bilaga 3: Medarbetarsamtalsmall

Medarbetarsamtal

Min önskan är att du känner att du kan prata med mig om allt som är viktigt för dig samt att du inte måste vänta till medarbetarsamtalet.

Precis som för barnens utveckling, är det ditt eget ansvar att din utveckling går framåt och överensstämmer med dem visioner samt mål vi har inom verksamheten. Krav kommer att ställas gällande de åtgärder som arbetsgivare/rektor tillsammans med er anser vara det viktigaste kring din utveckling. Det är även av största vikt att du utvecklas tillsammans med ditt team på förskolan. Samarbetsförmåga samt strävan efter en god arbetsmiljö är ett måste för att kunna arbeta här.

Medarbetarsamtalet fokuserar på att ta fram konkreta åtgärder för att utveckla dina förmågor samt färdigheter under det närmaste året. Detta gör vi tillsammans under samtalet. Ett utvecklingsområde kan antingen vara något där du själv eller rektorn inte tycker att kvalitén i arbetet är tillräckligt hög eller överensstämmer med de mål och riktlinjer som finns. Det kan även vara något du brinner extra för och vill utveckla ännu mer.

Medarbetarsamtal och resultatsamtal (lönesamtal) är inte samma sak, även om de är kopplade till varandra. Medarbetarsamtalet är detta samtal som vi nu kommer att genomföra medan resultatsamtalet kommer att genomföras vid ett senare tillfälle. Vid det tillfället kommer vi att titta på det gångna årets insatser och utveckling, som sedan kommer att ligga till grund för rektorns slutgiltiga bedömning gällande den nya lönen.

Uppdraget

Hur skulle du beskriva ditt uppdrag på förskolan, i arbetsteamet och i verksamheten?

Vilken är din roll i arbetsteamet och hur känns den?

Vilka utmaningar finns i ditt uppdrag?

Vad vill du prioritera att utveckla i ditt uppdrag?

Vad ser du att du behöver utveckla i ditt sätt att arbeta för att möta utmaningarna? (Exempelvis kunskaper, samarbetsförmåga, beteenden)

Vilka förutsättningar behövs för att du ska kunna utveckla ditt sätt att arbeta?

Hur ser dina yrkesmässiga planer ut på kort och lång sikt?

Övrigt i min nuvarande arbetsituation?

Arbetsmiljö

Hur upplever du din arbetsmiljö?

Vad kan du göra för att påverka din/er arbetsmiljö?

Hur upplever du arbetsbelastningen?

Hur kan ni som team påverka arbetsmiljön?

Hur kan arbetsgivaren påverka din/er arbetsmiljö?

På vilket sätt kan arbetsgivaren skapa förutsättningar för att du/arbetsteamet skall lyckas?
