

**Det utvecklande utvecklingsamtalet
-en lösningsinriktad
utvecklingsamtalsmodell för personal
inom småbarnspedagogiken i Pargas stad**

Monika Karlsson

Examensarbete för
Socionom HYH Åbo 2022



EXAMENSARBETE

Författare: Monika Karlsson

Utbildning och ort: Högre YH inom social och hälsovård, Åbo

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Ledarskap och utveckling

Handledare: Camilla Strandell-Laine

Titel: Det utvecklande utvecklingssamtalet-en lösningsinriktad utvecklingssamtalsmodell för personal inom småbarnspedagogiken i Pargas stad

Datum 12.2.2022

Sidantal 71

Bilagor 10

Abstrakt

Tidigare forskning visar att utvecklingssamtal genomförs på en stor del av arbetsplatserna och att de fyller en viktig funktion gällande välbefinnande, arbetstillfredsställelse och utveckling i arbetet. Däremot kan de antas ta nya former. Genom att koppla utvecklingssamtal till verksamheten och det egna arbetet kan utvecklingssamtal erbjuda en möjlighet för personalen att i dialog med ledaren utveckla verksamheten och sin egen kompetens.

Syftet med detta examensarbete var att utreda vilka fördelar utvecklingssamtal kan ha för organisationen samt hur utvecklingssamtal kunde genomföras så att de skulle befrämja personalens välbefinnande och arbetstillfredsställelse och deras ork. Detta i sin tur kunde inverka på huruvida personalen väljer att stanna vara kvar på arbetsplatsen. En lägre personalomsättning kan antas skapa bättre förutsättningar för en god kvalitet.

Forskning visar att utvecklingssamtal bör ha ett tydligt och uttalat syfte. Genom att introducera personalen kring vad som förväntas av dem kan de förbereda sig och vara aktiva deltagare i dialogen under utvecklingssamtalet. Under utvecklingssamtalen diskuteras den egna kompetensen, välbefinnandet och målen för verksamheten.

Målet med examensarbetet var att skapa ett material som utgår från ett lösningsinriktat förhållningssätt och som stöder daghemsföreståndare och personal att genomföra utvecklingssamtal på ett sätt som ökar välbefinnandet och arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen. Materialet som skapats består av ett introduktionsmaterial till personal och ett till daghemsföreståndare. Dessutom innehåller materialet ett diskussionsunderlag för utvecklingssamtal.

Examensarbetet är av funktionell karaktär och grundar sig på en systematisk litteraturoversikt. Baserat på litteraturoversikten genomfördes en fokusgruppintervju som riktade sig till personal i ledande ställning inom småbarnspedagogiken i Pargas. Dessutom utfördes en innehållsanalys av befintliga utvecklingssamtalsblanketter som används inom småbarnspedagogiken i Pargas. Resultatet från alla dessa delar utgör grunden för det material som skapats.

Språk: Svenska

Nyckelord: utvecklingssamtal, lösningsinriktat utvecklingssamtal, arbetstillfredsställelse, småbarnspedagogik

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Monika Karlsson

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveystieteiden (ylempi AMK), Turku

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Camilla Strandell-Laine

Nimike: Kehittävä kehityskeskustelu- ratkaisukeskeinen kehityskeskustelumalli

Paraisten kaupungin varhaiskasvatushenkilöstölle

Päivämäärä 12.2.2022 Sivumäärä 71

Liitteet 10

Tiivistelmä

Tutkimukset osoittavat, että kehityskeskusteluja käydään vielä monessa työpaikassa ja että ne ovat tärkeitä koskien hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja kehitystä työpaikalla. Toisaalta voidaan olettaa, että ne saavat uuden muodon. Liittämällä kehityskeskustelut toimintaan ja omaan työhön ne voivat tarjota henkilökunnalle mahdollisuuden yhdessä johtajan kanssa kehittää toimintaa ja omaa osaamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä hyötyä kehityskeskusteluista voisi olla organisaatiolle sekä kuinka kehityskeskustelut voitaisi toteuttaa niin että ne edistäisivät henkilökunnan hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä heidän jaksamista työssään. Tämä osaltaan voisi vaikuttaa heidän halukkuuteensa jäädä työpaikalle. Jos henkilöstövaihtuvuus vähenee, voidaan olettaa, että sillä on vaikutusta myös työn laatuun.

Tutkimukset osoittavat, että kehityskeskusteluilla tulisi olla selkeä ja lausuttu tarkoitus niille, jotka osallistuvat. Perehdyttämällä henkilökuntaa siihen mitä heiltä odotetaan he voivat valmistautua kehityskeskusteluun ja olla niissä aktiivisesti mukana dialogissa. Kehityskeskusteluissa keskustellaan omasta osaamisesta, hyvinvoinnista sekä toiminnan tavoitteista.

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut kehittää materiaali, joka lähtisi ratkaisukeskeisestä ajattelutavasta ja tukisi päiväkodinjohtajia sekä henkilökuntaa toteuttamaan kehityskeskusteluja niin että ne voisivat lisätä hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä työpaikalla. Tämän opinnäytetyön puitteissa kehitetty materiaali sisältää perehdyttämismateriaalin henkilökunnalle sekä päiväkodinjohtajille. Lisäksi materiaali sisältää keskustelupohjan kehityskeskusteluille

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja perustuu systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Sen perusteella tehtiin fokusryhmähaastattelu varhaiskasvatuksen johtavassa asemassa olevien kanssa sekä lisäksi tehtiin sisältöanalyysi niistä kehityskeskustelulomakkeista, joita käytetään Paraisten kaupungin varhaiskasvatuksessa. Kaikkien näiden osien tulos muodostaa luodun materiaalin perustan.

Kieli: Ruotsi Avainsanat: Kehityskeskustelu, ratkaisukeskeinen kehityskeskustelu, työtyytyväisyys, varhaiskasvatus

MASTER'S THESIS

Author: Monika Karlsson

Degree Programme: Social- and Healthcare, Masters's Degree, Turku

Specialization: Development and Leadership

Supervisor: Camilla Strandell-Laine

Title: The developing performance appraisal interview- a solution-oriented performance appraisal interview model for staff in early childhood education in the city of Pargas

Date 12.2.2022 Number of pages 71

Appendices 10

Abstract

Previous studies have proven that performance appraisals are conducted in a large part of the workplaces, and that they can play an important role regarding well-being, job satisfaction and development at work. However, they can be assumed to take new forms. By linking performance appraisals to the actual work and its activities, performance appraisals can offer an opportunity for the employees, in a dialogue with the leader to develop their work and their own competence.

The purpose of this Master thesis was to find out what value performance appraisals can have for the organization, and how performance appraisals could be conducted so that they would promote staff well-being, job satisfaction and the employee's ability to cope at work. This in turn could affect whether the employees choose to stay at the workplace. A lower employee turnover can be assumed to create better conditions for good work quality. Previous studies shows that performance appraisals should have a clear and stated purpose. By introducing employees to what is expected of them, they can prepare and be active participants in the dialogue during the performance appraisal.

During performance appraisals, discussions regarding one's own competence, well-being, and goals for the work are conducted. The aim of this Master thesis was to create a material based on a solution-oriented approach, that supports day-care center leaders and employees to conduct performance appraisals in a way that increases well-being and job satisfaction in the workplace. The material created consists of an introductory material for staff and one for day-care leaders. In addition, the material contains a form for basis of discussions for performance appraisals.

This Master thesis is functional and is based on a systematic literature review. Based on the literature review, a focus group interview was conducted on leaders in early childhood education in Pargas. In addition, a content analysis was performed of existing performance appraisal forms used in early childhood education in Pargas. The result from all these parts forms the basis of the material created.

Language: Swedish Key words: Performance appraisal, solution-oriented performance appraisal, job satisfaction, Early childhood education

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Syfte och frågeställningar	3
3	Utvecklingssamtal som begrepp och fenomen	3
3.1	Utvecklingssamtal som begrepp.....	3
3.2	Utvecklingssamtal som fenomen	5
4	Tidigare forskning.....	7
4.1	Utvecklingssamtalets fördelar för organisationen.....	7
4.2	Förberedelser inför utvecklingssamtalet.....	9
4.3	Blanketten som stöd för att genomföra utvecklingssamtal	10
	Blankettens funktion.....	11
	Blanketten som stöd för att ta upp svåra saker i utvecklingssamtalet.....	14
4.4	Det dialogiska utvecklingssamtalet.....	16
5	Teoretisk referensram för ett lösningsinriktat utvecklingssamtal.....	18
5.1	Det lösningsfokuserade förhållningssättet	18
5.2	Appreciative Inquiry (AI) modellen.....	20
5.3	Feedforward Interview (FFI) modellen.....	21
6	Metoder och tillvägagångssätt	23
6.1	Litteraturöversikt.....	25
	Val av litteratur och kvalitetsbedömning av den	27
6.2	Innehållsanalys av utvecklingssamtalsblanketter.....	30
6.3	Fokusgruppintervju med semi-strukturerade intervjufrågor	32
	Metoder för analys av fokusgruppintervjuerna	36
6.4	Fokusgruppintervjudeltagarnas återkoppling på materialet	37
7	Resultat	38
7.1	Resultat från litteraturstudierna.....	38
	Utförandet och utgången av ett utvecklingssamtal.....	39
	Blankettens utformning och funktion	41
	Dialogen i utvecklingssamtalet	43
7.2	Resultat från innehållsanalysen av blanketterna	44
7.3	Resultat från fokusgruppintervjun.....	50
7.4	Resultat från fokusgruppintervjudeltagarnas återkoppling på materialet	60
8	Forskningsetik.....	60
9	Avslutande diskussion och kritisk granskning.....	62
10	Källor	67

1 Inledning

Det är oroväckande att läsa artiklar och rapporter om att personal inom småbarnspedagogiken känner sig slutkörda och överväger att byta bransch. Redan i inledningsskedet till detta examensarbete år 2019 rapporterade Tehy att barnskötare som arbetar inom småbarnspedagogiken känner sig utbrända. Barnskötarna anser att de inte hinner planera och sköta allt sitt arbete under arbetstid. Viljan finns att göra ett kvalitativt gott arbete men tiden räcker inte till och många överväger att byta bransch. (Mannila, 2019) Storstäderna med Helsingfors i toppen lider av bristen på behörig personal. För att citera Helsingfors stads borgmästare Jan Vapaavuori (helsinki.fi, 2019):

”Särskilt inom den svenskspråkiga småbarnspedagogiken är personalbristen redan så utmanande att vi med tanke på de språkliga rättigheterna inte kan uppfylla alla våra skyldigheter enligt lag. I januari 2020 kommer vi att befinna oss i den situationen att ungefär hälften av de familjer som söker sig till svenskspråkig småbarnspedagogik måste erbjudas småbarnspedagogisk vårdplats i ett finskspråkigt daghem”

Eskelin & Hjelts (2017, ss. 38-40) utredning av småbarnspedagogikens personal visade att 32 % av de svarande faktiskt funderar på att byta bransch inom de närmaste 10 åren och av dem 17 % redan inom 2–5 år och 7 % inom det kommande året. Lärare inom småbarnspedagogik var de som i högsta grad (39 %) svarade att de övervägde att byta bransch. Av de lärare som hade socionom- eller socialpedagogutbildning uppgav hela 54 % att de övervägt att byta bransch och 33 % att de antagligen kommer att göra det inom det närmaste året. Även Puroila & Kinnunen (2017, s. 148) lyfter fram att personalen inom småbarnspedagogiken upplever att arbetsbelastningen är hög och orken tryter. I deras åtgärdsprogram förslår de att resurser borde läggas på att stärka välbefinnandet i arbetet inom småbarnspedagogiken. Forsius (2018, ss. 62-63) avhandling kring daghempersonalens arbetsengagemang och hur det inverkar på deras planer att byta bransch visade att arbetsengagemanget starkt inverkar på personalens planer att byta bransch. Ju högre arbetsengagemang desto mindre benägenhet att byta bransch.

Så sent som i december 2021 kretsade nyhetsrubrikerna kring samma frågor. Såväl från JHL (MTV uutiset, 2021) som från OAJ (OAJ, 2021) kommer starka signaler om att deras medlemmar är slutkörda och överväger att byta bransch.

Det är inte enbart bristen på personal som är oroväckande utan även den kompetens som går förlorad, vilket i sin tur kan antas inverka negativt på kvaliteten av verksamheten inom småbarnspedagogiken. Vi som arbetar som ledare inom småbarnspedagogiken behöver använda alla verktyg vi har till vårt förfogande för att bibehålla den utbildade personal vi har. Detta är en central nyckel till att uppnå en god kvalitet. Med tanke på arbetsbelastning och risken för att byta bransch behöver vi hitta sätt att motiveras till ett gott arbete. Utvecklingssamtal med våra medarbetare är ett av de verktyg som finns till vårt förfogande.

Kunde alltså ett lyckat utvecklingssamtal bidra till att personalen väljer att stanna kvar på sin arbetsplats? Forskning visar bl.a. att ju bättre processerna kring utvecklingssamtal fungerar desto mindre risk att personalen byter bransch (Dawson;Stasa;Rohe;Homer;& Duffield , 2014, s. 12). Personal som accepterar det som diskuteras under utvecklingssamtal är mer nöjda och engagerade på arbetet och har mindre frånvaro samt är mindre benägna att avsluta sitt arbetsförhållande (Moon, 2019, s. 8).

Idén till detta examensarbete kom under ett utvecklingssamtal år 2018 med dåvarande dagvårdschef för Pargas Stad. Under utvecklingssamtalet framkom att en enhetlig syn på utvecklingssamtal saknades, såväl på organisations- som på enhetsnivå. Det visade sig att det fanns ett intresse från dagvårdschefens sida att närmare se på strukturerna kring utvecklingssamtal inom småbarnspedagogiken i Pargas. I samband med diskussionen framkom det också önskemål om att utvecklingssamtalen gärna skulle utgå från ett lösningsinriktat arbetssätt.

I en kartläggning, som gjordes år 2019 inom ramen för kursen i Kvantitativ forskningsmetodik HYH Novia, framkom det att 99 % av personalen inom bildningsväsendet i Pargas stad hade deltagit i utvecklingssamtal på sin arbetsplats. Av dem svarade 89 % att de deltagit en gång per år, 7 % mer än en gång per år och 1 % mer sällan respektive vartannat år eller något annat alternativ. Utvecklingssamtal är m.a.o. ett verktyg som används i stor utsträckning inom bildningsväsendet i Pargas.

2 Syfte och frågeställningar

Syftet med detta examensarbete var att utreda vilka fördelar ett utvecklingssamtal kan ha för organisationen samt hur utvecklingssamtal kunde genomföras så att de skulle befrämja personalens arbetstillfredsställelse. Detta i sin tur kunde antas inverka på huruvida personalen orkar vara kvar på jobbet. Om personalen väljer att stanna kvar skapas även bättre förutsättningar för en god kvalitet.

Målet med detta examensarbete var att skapa ett enhetligt material, som stöder ledare och personal inom småbarnspedagogiken i Pargas stad att genomföra utvecklingssamtalen på ett lösningsinriktat sätt för att öka arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen.

Examensarbetets frågeställningar är:

Vilka fördelar kan utvecklingssamtal ha för organisationen?

På vilket sätt kunde utvecklingssamtal genomföras för att ha en positiv inverkan på arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen?

Vilken funktion fyller blanketten?

Ett hurudant material behövs som stöd för utvecklingssamtal?

3 Utvecklingssamtal som begrepp och fenomen

För att få en uppfattning om vad utvecklingssamtal som begrepp och fenomen inbegriper diskuteras i de följande kapitlen hur ämnet beskrivs i litteraturen.

3.1 Utvecklingssamtal som begrepp

Det verkar finnas olika begrepp som används inom ramen för utvecklingssamtal mellan medarbetare och ledare. På svenska används ofta ord som medarbetarsamtal och utvecklingssamtal, på finska kehityskeskustelu, esimies-alaiskeskustelu och arviontikeskustelu medan det på engelska förekommer begrepp som appraisals, performance

appraisals och performance interviews. I detta examensarbete används genomgående ordet utvecklingssamtal.

Pälli & Vaara (2013, s. 9) lyfter fram skillnaderna i begreppen beroende på språket. Finskans *kehitys* och svenskans utveckling ger en tydlig indikation om att utvecklingssamtalet ska vara utvecklande, medan engelskans *appraisal* ger utvecklingssamtalet en mer evaluerande karaktär. Asmuss (2013, s. 554) diskuterar samma fenomen och menar att de skandinaviska orden och innebörden i dem alltmer har övergått till att handla om att utveckla framom att utvärdera arbetsprestationer. Hon menar också att utvecklingssamtal idag bygger på en dialog mellan två jämlika parter, medan det tidigare mer utgick ifrån att den överordnade skulle värdera den underordnades arbetsprestationer. Mikkola (2016, s. 6) lyfter även hon fram det jämlika och dialogiska då hon menar att utvecklingssamtalet kännetecknas av en professionell dialog mellan ledare och medarbetare, där bägge parterna förväntas bidra med kunskap. Ledaren bidrar med sin organisatoriska kunskap och medarbetaren med kunskap kring det praktiska arbetet gällande det egna arbetsteamet och det egna arbetet. Enligt Qiu, Hu, Zhang & Li (2015, ss. 1101-1102) kan utvecklingssamtal utgå från att fungera som en värdering med tanke på lön, kommande arbetsuppgifter eller eventuella befordringar, s.k. evaluerande utvecklingssamtal. Utvecklingssamtal kan även utgå från att ha en mer utvecklande karaktär i form av att man diskuterar luckor i kunskap och färdigheter och behov av utbildning eller handledning för att kunna förbättra sina arbetsinsatser, s.k. utvecklande utvecklingssamtal.

Enligt Asmuss (2008, ss. 408-409) är utvecklingssamtal ett regelbundet förekommande samtal som förs mellan ledare och medarbetare gällande mål och strategier i arbetet. Meretniemi (2012, s. 37) menar att utvecklingssamtalet följer en förutbestämd mall och har ett tydligt mål och kännetecknas av en ömsesidig diskussion om verksamhetens mål och medel. Angelöw (2012, s. 169) och Meretniemi (2012, s. 36) lyfter fram att personalens kompetens och utvecklingsmöjligheter inom organisationen ofta diskuteras under utvecklingssamtalet. Under utvecklingssamtalet görs då en kartläggning av personens nuvarande roll och situation, vilka färdigheter och kompetenser hen innehar. Utifrån dessa diskussioner skapas målsättningar för framtiden, baserat på vad personen ännu behöver lära sig eller utveckla för kompetenser, för att klara av de krav på kunskap och färdigheter som arbetet ställer, och vilka framtidsplaner personen har inom organisationen.

3.2 Utvecklingssamtal som fenomen

Frågan är om utvecklingssamtal ses som en tillgång och resurs eller en tidskrävande arbetsuppgift som är ett nödvändigt ont? Utvecklingssamtal, som verktyg för medarbetare och ledare att i växelverkan diskutera arbetets innehåll, atmosfär och resultat, har funnits inom organisationsvärlden i Finland sedan 1970-talet (Aarnikoivu, 2016, s. 14). Enligt senaste undersökningen, som utfördes av Statistikcentralen år 2018 (Sutela;Pärnänen;& Keyriläinen, 2019, ss. 123-124) har utvecklingssamtal inom den kommunala sektorn minskat en aning. Kommunala sektorn hade år 2013 ett deltagande som låg på 61 % vilket var väldigt nära medeltalet i hela landet. År 2018 hade siffran gått ner till 58 %, där i synnerhet kvinnornas deltagande minskat från 63 % till 58 %. Utbildningsnivån samt positionen på arbetsplatsen hade en inverkan på deltagandet. Ju högre utbildning, desto större sannolikhet att utvecklingssamtal genomförs. Av de högre tjänstemännen hade 72 % deltagit i ett utvecklingssamtal under det senaste året medan motsvarande siffra för arbetstagarna låg på 43 %. Rapporten ger inget svar på de bakomliggande orsakerna till att deltagandet minskat, men man framför dock att det är möjligt att utvecklingssamtal trots allt ännu förs, men under någon annan benämning.

Kartläggningar i den finska organisationsvärlden visar liknande tendenser. De traditionella utvecklingssamtalen upplevs som styva och ineffektiva. I synnerhet den s.k. millenium generationen, som är födda 1980–2000, och Z-generationen, som är födda efter 1995, önskar snabbare, mer spontan, återkommande samt mångsidig respons på sitt arbete. Samtidigt visar dessa kartläggningar att utvecklingssamtal ingalunda försvinner utan att de ändrar form och genomförs på ett mer tidsenligt sätt. (Muilu, 2020) Millenials och generation Z vill ha direkt och återkommande återkoppling på sitt arbete, de betecknas som målinriktade samtidigt som de motsätter sig en jämförelse mot andra. De upplever sig själva som unika vad gäller färdigheter och förmågor och vill därför inte bli jämförda med andra, men är måna om att öppet och ärligt få diskutera de egna färdigheterna och förmågorna för att utvecklas. De vill få snabb information om vad som fungerar eller inte fungerar. Många större företag såsom Microsoft och IBM har frångått de traditionella årliga utvecklingssamtalen och istället infört kortare mer frekventa check-up diskussioner. Dessa diskussioner kretsar kring framtiden och vad medarbetaren kommer att göra framom att fundera på vad hen har gjort. Utvecklingssamtalen är m.a.o. framtidsorienterade och fokuserar på de styrkor medarbetaren har och hur hen kunde använda dessa på bästa sätt med tanke på kommande arbetsuppgifter. (Chillakuri, 2020, ss. 40-41) samt (Sarkar, 2016, s. 7)

Sutela, (2020) som är specialforskare vid Statistikcentralen lyfter fram vikten av att värdesätta de mer traditionella utvecklingssamtalen i kombination med att få direkt respons på sitt arbete under året. Det verkar enligt henne som att det finländska arbetsklimatet möjliggör en dialog där medarbetaren känner att hen vågar och kan diskutera såväl positiva som negativa saker med sin förman och att detta kan ha långtgående positiva effekter på arbetet. Detta grundar sig på Statistikcentralens undersökning gällande arbetsplatsförhållanden.

Utvecklingssamtal kan enligt Pälli & Vaara (2013, ss. 38,58) framförallt ses som en möjlighet för ledare och medarbetare att få lära känna varandra. Ledaren får en möjlighet att få en insikt i samt förstå och bekräfta medarbetarens vardag. Detta kan ses som ett av de grundläggande behoven hos människan, nämligen att bli sedd, hörd och förstådd. Utvecklingssamtalen kunde fungera som en plattform för kreativitet och utvecklande av nya arbetssätt. Att komma överens om målsättningar samt att dokumentera dem är en väsentlig del av ett utvecklingssamtal. Meretniemi (2012, s. 23) menar att ledaren utgående ifrån utvecklingssamtalet har en möjlighet att skaffa sig en överblick över vilka kompetenser och färdigheter som finns hos personalen samt vilka utvecklings- och utbildningsbehov det finns inom enheten.

Studier har visat att lyckade utvecklingssamtal kan ha flera fördelar för organisationen. Bl.a. Hakim (2015, s. 100) kom fram till att lärare ansåg att ett bra utvecklingssamtal kunde bidra till bättre undervisning, Pälli & Vaara (2013, s. 12) såg en allmän förbättring i välmående på arbetsplatsen som följd av ett lyckat utvecklingssamtal, Dal Corso, De Carlo, Carluccio, Girardi & Falco (2019, s. 12) såg ett samband mellan ett lyckat utvecklingssamtal och ökad arbetsmotivation samt arbetstillfredsställelse och Chanie Amsalu och Ewunetie (2020, s. 9) hittade ett samband mellan ett lyckat utvecklingssamtal och en bättre tidshantering.

Det verkar alltså som om att det finns belägg för att närmare se på utformningen samt strukturerna kring utvecklingssamtal. Utvecklingssamtalen kunde fungera som ett verktyg för att öka arbetstillfredsställelsen och motivera personalen att stanna kvar på sin arbetsplats och därmed bidra till en god småbarnspedagogik. Vål medveten om att det knappast går att finna ett material som skulle garantera att ett positivt utfall, finns det ändå ett intresse av att hitta faktorer som kan påverka utfallet av utvecklingssamtalet och vilka är bra att ta i beaktande då utvecklingssamtal planeras och genomförs.

I det följande kapitlet redogörs för vad forskning visat på med utgångspunkt i de frågor som ställdes inledningsvis i arbetet.

4 Tidigare forskning

Asmussen (2008, ss. 410-411, 418-421) lyfter fram tre olika forskningsansatser då det gäller utvecklingssamtal. För det första menar hon att det forskas kring vilka fördelar utvecklingssamtalen har för organisationen. För det andra finner man forskning som fokuserar på förhållandet kring utvecklingssamtal och medarbetarens arbetstillfredsställelse. För det tredje lyfter hon fram att en stor del av forskningen fokuserat på att finna s.k. ”best practice” inför utvecklingssamtal i form av blanketter och handledning för ledare. Asmussen lyfter dessutom fram vikten att även studera vad som händer under utvecklingssamtal och förstå själva dialogen i utvecklingssamtal. Glädjande nog finns några andra som forskat kring just detta i Finland bl.a. Pälli & Vaara (2013) och Mikkola (2016).

Med utgångspunkt i de forskningsperspektiv som Asmussen presenterat (2008, ss. 410-411, 418-421) och som kan anses svara på de frågor som ställdes i inledningen gjordes ett val att fokusera på vissa områden. I följande kapitel kommer därför utvecklingssamtalets fördelar för organisationen att beskrivas samt effekterna av utvecklingssamtal på arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen. Vidare kommer s.k. ”best practice” som tidigare forskning visat på presenteras samt vad forskning visat gällande dialogen i utvecklingssamtal.

4.1 Utvecklingssamtalets fördelar för organisationen

Ett välutvecklat system för att hantera och utveckla prestationerna och arbetet, som inkluderar utvecklingssamtal där personalen får möjlighet att utvärdera sitt eget arbete och tillsammans med sin ledare göra upp en plan för den egna utvecklingen, har visat sig inverka på personalens beslut att byta bransch. Ju bättre utvecklingssamtal fungerar, desto mindre risk är det att personen byter bransch. (Dawson;Stasa;Rohe;Homer;& Duffield , 2014, s. 12) Moon (2019, ss. 7-8) är inne på samma spår i sin studie där hen drar paralleller mellan att personer som godkänner det som tas upp på utvecklingssamtal är mer nöjda och engagerade i sitt arbete och därmed är de mindre frånvarande från jobbet samt mindre benägna att avsluta sitt arbetsförhållande. En specifik feedback som ges av en ledare, som har personalens förtroende, verkar öka acceptansen för vad som tas upp under utvecklingssamtal och därmed även ha ett större inflytande på den anställdas arbetstillfredsställelse och engagemang i arbetet.

I undersökningar som gjorts kring arbetstillfredsställelse i förhållande till effektiviteten har man kunnat påvisa att utvecklingssamtal har en positiv effekt i synnerhet på det allmänna välmående på arbetsplatsen samt hur nöjd man är med sitt arbete (Pälli & Vaara, 2013, s. 12). Det är viktigt att utvecklingssamtal upplevs som rättvisa genom att de genomförs på ett respektfullt och opartiskt sätt och att medarbetaren vet vilka förväntningarna är inför utvecklingssamtalet. För att utvecklingssamtalen ska inverka positivt på arbetsmotivationen och arbetstillfredsställelsen bör utvecklingssamtalen framförallt upplevas som tillfredsställande för deltagarna. (Dal Corso;De Carlo;Carluccio;Girardi;& Falco, 2019, s. 6)

Qiu et al. (2015, ss. 1105-1107) kom i sin studie fram till att ett utvecklingssamtal, som utgick ifrån att värdera och bedöma arbetsinsatser i förhållande till lön, inte hade någon direkt inverkan på arbetstagarens proaktiva beteende. Denna form av utvecklingssamtal visade sig även ha en negativ effekt på arbetstagarens känsla av psykologiskt ägarskap, vilket kännetecknas av att arbetstagaren upplever att hen är en del av organisationen och att hen är en viktig del av att lösa problem som uppstår i organisationen. Däremot kunde ett utvecklande utvecklingssamtal, som utgick ifrån att diskutera och identifiera områden som arbetstagaren behöver utveckla och få handledning eller mer utbildning i, ha en stor positiv inverkan på arbetstagarens proaktiva beteende och stärka känslan av psykologiskt ägarskap och den egna effektiviteten.

I en finsk longitudinell studie undersökte man hur personer upplevde organisatorisk rättvisa i förhållande till den upplevda nyttan av utvecklingssamtal. Man kom fram till att det är av yttersta vikt att utvecklingssamtal utförs på ett sätt så att den anställda känner att de är till nytta för arbetet och att hen genom utvecklingssamtal kan påverka sin egen arbetsituation. De som upplevde att utvecklingssamtalen inte var till någon nytta, verkade uppleva organisationen som mer orättvis i förhållande till dem som inte alls hade haft utvecklingssamtal under studiens gång. Ur studien drogs m.a.o. den slutsatsen att det verkligen finns skäl att se över processerna och innehållen i utvecklingssamtalen för att försäkra sig om att man får tillstånd en positiv utveckling. Det räcker alltså inte med att ha utvecklingssamtal, utan man bör utveckla utvecklingssamtalen så att de upplevs som värdefulla. Enligt forskningsteamet är värdefulla och goda utvecklingssamtal ett viktigt verktyg, eftersom det visade sig att ett gott utvecklingssamtal kunde, trots att deltagaren upplevde arbetsbördan för hög eller negativ, skapa en känsla av att man blir rättvist behandlad. De menar också att ett lyckat utvecklingssamtal spelar en viktig roll då det gäller att påverka arbetstagarnas inställning till sitt arbete. (Linna, ym., 2012, ss. 1360-1375)

Vassett, Marnburg & Furunes (2011, s. 12) kom fram till att arbetsmotivationen ökade i de fall medarbetaren upplevde att hen fick återkoppling på sitt dagliga arbete och att det under utvecklingssamtalet diskuterades personliga målsättningar för jobbet. Chanie, Amsalu & Ewuneties (2020, s. 9) studie visade att personer som var nöjda med utvecklingssamtal samt hur deras arbete värderades även upplevde att de hade en god förmåga att hantera sin arbetstid. Studien lyfter fram vikten av att skapa strukturer för utvecklingssamtal som upplevs som jämlika och rättvisa eftersom detta påverkar personalens tidsanvändning på ett positivt sätt.

I en studie där man undersökte skillnader gällande det evaluerande och det utvecklande utvecklingssamtalet kom man fram till att såväl det evaluerande utvecklingssamtalet som det utvecklande utvecklingssamtalet inverkar positivt på hur villig personen är att diskutera förbättringar i arbetsrutiner och strukturer. Det utvecklande utvecklingssamtalet visade sig dessutom befrämjar personalens vilja att diskutera strukturer och beteenden som ansågs vara till skada för organisationen. Det utvecklande utvecklingssamtalet ökade dessutom mer på personalens arbetstillfredsställelse och därmed även deras vilja att utveckla organisationen. (Zhang;Hu;& Qiu , 2014, ss. 1319, 1321-1322) Elliott (2015, s. 111), som gjorde en litteraturoversikt gällande utvecklingssamtals innehåll, kom fram till att en balans mellan att bedöma prestationer och stötta personlig utveckling är nödvändigt för att utvecklingssamtalen ska bidra till en bättre arbetsprestation. Studien lyfter fram vikten av att förstå meningen med utvecklingssamtalen för att kunna skapa ett ändamålsenligt sätt att genomföra dem.

Hakim (2015, s. 101) kom i sin studie fram till att största orsaken till att medarbetare var missnöjda med sina utvecklingssamtal berodde på att de ansåg att de utvärderas med utgångspunkt i hur väl deras elever klarade sig, framom att diskutera hur man kunde utveckla kvalitén på undervisningen med tanke på elever och undervisningen i allmänhet. I studien kom man fram till att utvecklingssamtal som utfördes på ett konstruktivt sätt däremot kunde bidra till att utveckla kompetenser hos lärare och därmed förbättra kvaliteten på arbetet.

4.2 Förberedelser inför utvecklingssamtalet

Enligt Hakim (2015, s. 102) borde större uppmärksamhet läggas vid hur man introducerar utvecklingssamtal. Målen för utvecklingssamtalen bör vara tydliga inom organisationen. Lehtinen & Pälli (2016, s. 181) anser att dialogen i utvecklingssamtalet utgick ifrån att

deltagarna hade en gemensam uppfattning om utvecklingssamtalets innehåll, nämligen att diskussionen skulle utgå ifrån det som hänt samt det som kommer att hända med utgångspunkt i det som står skrivet i blanketten och som kommer att skrivas med tanke på framtida målsättningar.

Alla skulle behöva få utbildas i hur man deltar i ett utvecklingssamtal, även medarbetaren. Det behövs utbildning i hur man för en öppen dialog, lyssnar, samarbetar, gör överenskommelser och förhandlar för att utvecklingssamtalet ska utmynna i en gemensamt uppsatt plan för utveckling. Ledarna behöver känna att de har stöd av personalavdelningen inför och efter sina utvecklingssamtal och de kunde även dra nytta av kollegialt stöd för att utveckla sina utvecklingssamtal. Framförallt skulle det vara viktigt att de skulle ha kunskap om hur man involverar och gör medarbetaren så delaktig som möjlig i utvecklingssamtalet. Ledarna skulle behöva utbildning i hur man genomför utvecklingssamtal och hur man ger feedback, såväl positiv som negativ. Ledaren behöver bli medveten om sina fördomar och förutfattade meningar innan hen genomför några utvecklingssamtal. (Davis, 2012, ss. 12-13). Personer med tidigare erfarenhet och en vetskap, i form av utbildning om utvecklingssamtal, verkar också uppleva utvecklingssamtal som mer positiva med tanke på arbetsmotivationen (Vasset;Marnburg;& Furunes, 2011, s. 12). Naji, Mansour & Leclerc (2015, s. 50) menar att det är av stort värde för organisationer att se över processerna kring utvecklingssamtal och att noggrant fundera på hur man vill bygga upp strukturerna för de egna utvecklingssamtalen. De anser dock att framgången med utvecklingssamtal och dess inverkan på arbetstillfredsställelsen ytterst är beroende av dem som implementerar dem, m.a.o. ledarna och då framför allt deras förmåga att skapa tillit och förtroende till sina medarbetare.

4.3 Blanketten som stöd för att genomföra utvecklingssamtal

Inledningsvis frågas hurudant material som behövs som stöd för att utföra utvecklingssamtal. Eftersom de allra flesta organisationer har en blankett av något slag som används i utvecklingssamtal är det intressant att närmare undersöka hur dessa kan påverka utvecklingssamtalet. Blanketterna kan vara antingen i pappersform eller elektroniska. Det är av intresse att lyfta fram de fysiska attributens, såsom dokument av olika slag, pennor, glasögon med mera, inverkan på utvecklingssamtalet eftersom de har visat sig påverka utvecklingssamtalen. I detta kapitel redogörs för forskning som studerat på vilket sätt dessa

påverkar deltagarna i utvecklingssamtal och därmed inverkar på utvecklingssamtalens utformning och utgång.

Blankettens funktion

För att utvecklingssamtalen ska bli ändamålsenliga och målstyrande för organisationen finns det enligt Mikkola (2016, s. 57) skäl att noggrant fundera utformningen av blanketterna eftersom rubrikerna eller frågorna som finns i blanketten långt styr vad utvecklingssamtalet kommer att handla om. Pälli & Vaara (2013, s. 23) menar att blanketter eller dokument som används i samband med utvecklingssamtal kan fungera som en drivande kraft för diskussionen i utvecklingssamtalet. Under utvecklingssamtalet försöker deltagarna tolka vad som står skrivet i dokumentet och mycket av utvecklingssamtalstiden kretsar kring vad som ska skrivas och hur blanketten ska fyllas i. Mikkola (2016, s. 48) definierar tre olika roller för blanketten. För det första ser hon den som en materiell artefakt, alltså ett objekt som man kan ta i eller peka på för att komma vidare i diskussionen. För det andra skapar blanketten en struktur för utvecklingssamtalet, den fungerar som en slags agenda för utvecklingssamtalet med hjälp av vilken ledaren och medarbetaren får en tydlig bild hur de ska genomföra utvecklingssamtalet. För det tredje ser hon blanketten som en skriftlig text som parterna diskuterar kring, citerar och modifierar under utvecklingssamtalet och som ger en grund för att lägga upp målsättningar. Lehtinen & Pälli (2016, s. 182) ansåg att blanketten kunde anta rollen av en agent, en tredje part som förpliktigar deltagarna i utvecklingssamtalet att diskutera och förklara dokumentets innehåll.

Mikkola & Lehtinen (2014, ss. 75-76) analyserade, i sin studie av blankettens betydelse för hur man byter utvecklingssamtalsämnen under utvecklingssamtalet, videoinspelningar av utvecklingssamtal. De kom fram till att blanketten spelade en viktig roll genom att deltagarna aktivt vände sig till dokumentet genom att t.ex. se på det, flytta på det, börja skriva i det eller på annat sätt fästa uppmärksamheten mot det då ville komma vidare i utvecklingssamtalet. Bägge parterna, alltså såväl ledaren som medarbetaren, använde detta icke-verbala sätt att visa att man ville komma vidare i utvecklingssamtalet, vilket enligt Mikkola & Lehtinen skiljer sig från den verbala kommunikationen där det oftast är ledaren som för utvecklingssamtalet vidare. Lehtinen & Pälli (2016, ss. 165-166, 169-170) kom i sin studie av hur man orienterar sig kring dokumentet, som används under utvecklingssamtalet, fram till att dokumentet fungerar som ett slag stöd för minnet. Genom att läsa det som antecknats förra gången minns deltagarna de diskussioner som fördes. Dokumentet för alltså deltagarna

bakåt i tiden, samtidigt som de genom att utvärdera det som skrivits ner tidigare blickar framåt och ställer upp nya mål baserat på utvärderingen.

I Roines (2018, ss. 72-74) studie framkom det att merparten ansåg att fylla i formuläret för utvecklingssamtalet endast var en byråkratisk formalitet som saknade betydelse för deras egentliga arbetsinsats. De flesta tyckte att de hellre skulle ha avsatt mer tid för diskussion än att fylla i blanketten. Trots att blanketten kritiserades för att vara formell och styv verkade den inte ha en inverkan på upplevelsen av hur själva utvecklingssamtalen genomfördes. Även Pälli & Vaara (2013, s. 55) menar att det finns en viss risk att fokus styrs mot att fylla i blanketten på ett regelrätt sätt framom att fokusera på att föra en diskussion som siktar på utveckling. För att blanketten inte ska bli en obligatorisk ifyllnadsuppgift och att utvecklingssamtalet därmed kommer att handla om hur man fyller i blanketten rätt och riktigt, bör blanketten utformas med omsorg och testas innan den tas i bruk.

Det har visat sig vara av betydelse hur man utformar och använder blanketten med tanke på maktpositioneringen i utvecklingssamtalet. Om blanketten är sådan att den fylls i under utvecklingssamtalet är det oftast ledaren som styr utvecklingssamtalet och ansvarar för att skriva ner det som diskuteras. Om det däremot är så att medarbetaren fyllt i blanketten på förhand kommer utvecklingssamtalet att styras av de ämnen som medarbetaren valt att ta upp under utvecklingssamtalet. (Mikkola , 2016, s. 56) Blanketten kan bli ett hierarkiskt maktmedel, som används av den överordnade, för att visa att man vill gå vidare i utvecklingssamtalet. Samtidigt kan blanketten också fungera som ett dialogiskt verktyg genom att man granskar blanketten och läser den tillsammans, sida vid sida så att dokumentet ligger emellan parterna. Blanketten för utvecklingssamtal kan bidra till att skapa en dialog genom att de valda ämnena i blanketten för utvecklingssamtalet vidare och skapar en ram för utvecklingssamtalet. För att utvecklingssamtalet inte ska bli alltför styrt av blanketten kunde det vara bra att tidvis lägga undan det och låta utvecklingssamtalet ta en friare form för att på det sättet skapa bättre förutsättningar att komma på kreativa lösningar och idéer till arbetet. (Pälli & Vaara, 2013, ss. 31, 55-56)

Pälli & Lehtinens (2014, ss. 93-105) studie av videofilmade utvecklingssamtal där de analyserade hur själva antecknandet påverkar beslutsfattandet hittade de tre olika strategier för att skapa gemensamma målsättningar för utvecklingssamtalet. Den första strategin gick ut på att ledaren kom med ett färdigt förslag på målsättning för den underordnade. I utvecklingssamtalet började ledaren skriva samtidigt som hen kom med förslaget vilket gav medarbetaren väldigt litet utrymme för att komma med egna åsikter eller förslag.

Medarbetaren visade att hen godkände förslaget genom att skiva ner det i sin egen blankett. I den andra strategin ber ledaren att medarbetaren kommer med förslag på målsättningar. Ledaren bekräftar genom att summera det som medarbetaren berättar och genom att skriva ner det som hen uppfattar som viktigt. Medarbetaren har i denna strategi betydligt större möjligheter att påverka målsättningarna men samtidigt finns det risk för att ledaren väljer att skriva ner sådant som kanske inte medarbetaren tycker att är av högsta prioritet. I den tredje och sista strategin summerar deltagarna tillsammans det som diskuterats och kommer till en gemensam målsättning som ledaren ber att medarbetaren också kunde skriva ner i sin blankett. Genom att på detta sätt tillsammans skriva ner målsättningarna förstärks känslan av engagemang. Forskarna i denna studie drar slutsatsen att ledaren genom sitt skrivande har en stor inverkan på hur medarbetaren kan vara delaktig och påverka målsättningar samtidigt som de lyfter fram styrkan av att skriva ner. Genom att skriva ner saker har man något fysiskt att förhålla sig till och detta har mer tyngd än enbart verbala överenskommelser.

Utöver blanketten kan även andra dokument inneha en viktig roll under utvecklingssamtalet. I Pälli & Vaaras (2013, ss. 23-24, 27-28) forskningsprojekt framkom det att organisationens strategidokument spelade en viktig roll under utvecklingssamtalen. Deltagarna försökte tillsammans förstå strategin och omsätta den till det vardagliga arbetet. Samtidigt upplevdes strategierna ofta som något fysiskt dokument som ligger ovanför deras verksamhet och som ska tolkas och förstås. Utvecklingssamtal är en viktig arena med tanke på att skapa en förståelse och förankring för strategin i det vardagliga arbetet. Strategin citeras under utvecklingssamtalet dels för att påvisa att man förstått den i förhållande till sitt eget arbete men också för att visa sitt missnöje med strategin. (Pälli & Vaara, 2013, ss. 24,27) Om strategidokumentet var med under utvecklingssamtalet kunde man se att det nästan fick en egen roll i utvecklingssamtalet, dess auktoritet var så pass stark att den antog formen av en tredje part i utvecklingssamtalet. (Pälli & Vaara, 2013, s. 28)

Inom småbarnspedagogiken i Finland är det främst läroplanerna på nationell (Utbildningsstyrelsen, 2018) och lokal (Pargas Stad , 2019) nivå som fungerar som styrdokument och därmed kunde likställas vid dessa strategidokument. I fokusgruppintervjun som genomfördes inom ramen för detta examensarbete lyftes dessa dokument fram som en viktig del av utvecklingssamtalen inom småbarnspedagogiken i Pargas. Mer om detta i kapitel 7.3.

Det har visat sig att blankettens utformning kan underlätta diskussioner som har en mer negativ ton. Till näst redogörs därför närmare kring att ta upp utmaningar under utvecklingssamtalet.

Blanketten som stöd för att ta upp svåra saker i utvecklingssamtalet

Om det i blanketten, som används under utvecklingssamtalet, finns en möjlighet att ge kritik åt medarbetare eller vice versa, är det smidigare och effektivare att samtala om det eftersom man då inte behöver ta till de omskrivningar som Asmussen (2008, ss. 418-421, 426) nämner i sin undersökning. Asmussen undersökte hur utvecklingssamtal genomförs i praktiken och kunde se att ledarens sätt att ge negativ feedback hade en direkt inverkan på dels hur länge utvecklingssamtalet tog, dels hur medarbetaren kunde ta emot och svara på kritiken. Det visade sig att medarbetare vars förmän upplevde det som socialt problematiskt att ge negativ feedback valde att omskriva sin kritik. I stället för att direkt säga vad som gått fel omskriver förmannen saken som en önskan om förändring. Som exempel ger Asmussen att förmannen säger att presentationerna kunde vara kortare i stället för att gå rakt på sak och säga att de är för långa. Detta var intressant såtillvida att Asmussen kunde urskilja skillnader i hur medarbetaren kunde ta emot kritiken samt hur länge utvecklingssamtalen tog i anspråk utgående ifrån hur förmannen framförde kritiken. I de situationer där förmannen omskrev kritiken tog utvecklingssamtalet längre eftersom tid gick åt för förmannen att förklara och berätta om hur medarbetaren borde göra eller hur slutresultatet borde se ut. Medarbetaren hade svårt att komma med in i utvecklingssamtalet och fick också mindre taltid. I de fall förmannen lade korten på bordet direkt utan omskrivningar kunde medarbetaren möta kritiken direkt och komma med argument eller förbättringsförslag.

Liknande mönster upptäckte Bowden Melander & Sandlund (2019, s. 286) i sin studie av utvecklingssamtal. Då ledaren ville komma med negativ kritik valde hen att omskriva kritiken så att istället för att rikta den direkt till motparten genom att använda begreppet "du" användes begrepp som "en" borde och "vi" borde, m.a.o. kom problemet att omfatta bägge utvecklingssamtalsparterna och även få en organisatorisk dimension. I värsta fall kan dessa omskrivningar leda till att önskad förändring uteblir eftersom kritiken blir så allmän att ingen överenskommelse på det individuella planet görs. Då Mikkola (2016, s. 42) studerade hur blanketten för utvecklingssamtal användes under själva utvecklingssamtalet observerade hon att ledaren ofta valde att omskriva blankettens utvärderande format, såsom att t.ex. "ta ställning till den egna samarbetsförmågan" istället formulerades att "samarbetsfrågor bör diskuteras". Ledaren valde alltså ofta mer indirekta och mindre värderande formuleringar.

För att underlätta diskussioner kring ämnen som kan kännas obekväma, som t.ex. olika sociala utmaningar i arbetsgruppen, är det bra om det finns en punkt eller del i blanketten där detta diskuteras. Ifall medarbetaren dessutom fått fylla i blanketten på förhand är det ännu smidigare att ta upp även obekväma frågor. (Pälli & Vaara, 2013, s. 54) Även Mikkola (2014, s. 534) såg i sin studie att blanketten kunde användas som ett formellt bevis på att ledaren bör ta upp svåra och kanske lite obekväma frågor under utvecklingssamtalet. Ledaren blir på det sättet budbärare av negativ feedback istället för att vara källan till det. Clifton (2012, ss. 303-304) observerade liknande mekanismer i sin studie av socialt utmanande situationer i utvecklingssamtal, där medarbetaren kunde förlora sitt ansikte. Observationerna visade bl.a. att ledaren valde att hänvisa till dokumentet som ”det” som styr utvecklingssamtalet mot det obekväma eller alternativt att ledaren valde att skifta fokus från jag till vi, alltså att organisationen tycker på ett visst sätt. Clifton märkte även att genom att skapa ett ”vi” i utvecklingssamtal som kunde leda till att medarbetaren så att säga förlorar sitt ansikte, skapades en gemenskap samt en viss solidaritet om att vi som team måste göra något åt saken. Mikkola (2016, s. 55) observerade också denna typ av strävan om en överenskommelse. Oviljan att hamna i konflikt då blanketten fylls i eller gås igenom gör att man omformulerar sig i strävan att upprätthålla en god gemenskap.

Enligt Ruusuvaori, Asmuss, Henttonen & Ravaja (2019, s. 33) bör utvecklingssamtal erbjuda möjlighet att diskutera problem på arbetsplatsen. Deras studie visade att i synnerhet i de situationer där medarbetaren hade någon person de ville klaga över var det få ledare som aktivt förde diskussionen vidare. Den som klagade var försiktig med att ge en alltför negativ bild av sig själv eller bli ansedd som en klagare, medan den som mottog klagomålet var försiktig med att ge återkoppling på den som det klagades om. Bägge parterna i utvecklingssamtalet uppvisade känsla av lojalitet och ansvar. Den som var i ledande position balanserade mellan att vara lojal mot den som framförde klagomålet och den som det klagades om. Medarbetaren å sin sida ville inte heller upplevas som en besvärlig medarbetare som klagat på andra och var därför försiktig med kritiken. Jakobsen, Nahnfeldt, Nyroos, Olin-Scheller & Sandlund (2010, ss. 52-53) kunde i sin studie se att det var besvärande för medarbetaren att ta upp problem med att t.ex. hantera stress i utvecklingssamtalet. De menade att bilden av den perfekta medarbetaren skuggar diskussioner. Genom att ta upp sina svårigheter medger medarbetaren samtidigt att hen inte uppnår detta ideal. Det är därför viktigt att vara medveten om hur dessa dolda agendor kan påverka utvecklingssamtalet.

Ghuri & Neck (2014, s. 18) kom i sin studie fram till att även om medarbetaren under utvecklingssamtalet fått negativ feedback och kritik, så kunde medarbetaren ta denna kritik

på ett bra sätt förutsatt att hen upplevde att utvecklingssamtalen var målfokuserade, hade tydliga strukturer, kännetecknades av en framåtanda, var rättvisa, kopplade till belöningar av något slag samt att feedbacken gavs på ett ändamålsenligt sätt.

Till näst diskuteras dialogen under utvecklingssamtalet, eftersom den kan antas inverka på utgången av utvecklingssamtal.

4.4 Det dialogiska utvecklingssamtalet

Pälli & Vaara (2013, s. 20) menar att ett gott utvecklingssamtal kännetecknas av att medarbetaren är den aktivare parten i utvecklingssamtalet, vilket också var fallet i de flesta utvecklingssamtalen som de undersökte i sin studie kring dialogen i utvecklingssamtal.

Det fysiska utrymmet har visat sig ha en inverkan på dialogen. Utvecklingssamtal som förs i förmannens rum, där ledaren t.ex. sitter bakom sitt skrivbord på en bekvämare stol skapar redan ett utgångsläge som är i obalans. Detta scenario är inte det mest optimala för att bygga upp en ömsesidig och jämlik dialog. För att få tillstånd en god dialog är det alltså viktigt att tänka på att själva utrymmet ger en känsla av öppenhet, medarbetaren ska inte behöva känna sig inklämd. (Pälli & Vaara, 2013, s. 56) Mikkola (2014, ss. 535-536) kunde i sin studie observera att ögonkontakten eller att man tittade ner på blanketten hade en stor inverkan på hur dialogen och utvecklingssamtalet fortskred. Även det att ledaren pekade med penna eller finger på blanketten, lyfte upp pappret eller flyttade det på bordet gav en signal om att gå vidare i dialogen. Pälli & Vaara (2013, ss. 56-57) kunde se att kroppsspråket spelade en väsentlig roll i hur utvecklingssamtalet fortskred, genom att undvika ögonkontakt, lägga armarna i kors på bröstet eller titta på klockan så signalerade man att utvecklingssamtalet skulle styras vidare, m.a.o. var man ovillig att prata om just det aktuella ämnet.

Wink (2007, s. 199) utredde i sin doktorsavhandling vilka faktorer som påverkar huruvida dialog uppstod i samband med utvecklingssamtal eller inte. Genom videoobservationer av åtta utvecklingssamtal kom hon fram till att det fanns fyra olika former av utvecklingssamtal. Hon hittade utvecklingssamtal som byggde på dialog, vardagligt utvecklingssamtal, monolog och det debatterande utvecklingssamtalet. Enligt Wink (2007, ss. 201,218) är det dialogiska utvecklingssamtalet en grundförutsättning för att kunna komma på nya idéer och utveckla verksamheten. Hon menar att det är i det dialogiska utvecklingssamtalet, och den positiva inställningen som det kännetecknas av, som tankarna kan flöda fritt, visioner kan skapas samt en tilltro till en god framtid kan byggas upp.

I Winks (2007, ss. 199-201, 203) studie framkom att dialogen skapades av att parterna hade ett jämbördigt förhållande i utvecklingssamtalet och av att de visade ömsesidig uppskattning och gav varandra erkännande för varandras arbetsinsatser. Kännetecknande för de utvecklingssamtal som betecknades som dialogiska var att parterna hade arbetat ihop en längre tid. De hade därmed en gemensam historia, med många tidigare möten och diskussioner, vilket underlättade dialogen i utvecklingssamtalet. Samtidigt lyfter Wink fram utmaningen med dagens arbetsplatser där personal ofta byts ut och aldrig hinner bygga upp en gemensam historia som kunde utgöra grunden för det dialogiska utvecklingssamtalet.

Wink (2007, ss. 199-201) menar att rollerna som ledare-medarbetare suddas ut i det dialogiska utvecklingssamtalet. Ledaren uttrycker en vilja för att tillsammans skapa något nytt, att ge den andra en möjlighet att lyckas genom att erbjuda stöd och uppmuntran. Wink beskriver detta som empowerment, att det finns en genuin vilja från ledarens håll att hjälpa den andra att utvecklas. Wink menar vidare att det dialogiska utvecklingssamtalet kännetecknas av att medarbetaren vågar vara av avvikande åsikt och också vågar ge återkoppling på ledarens arbete. I det dialogiska utvecklingssamtalet kunde Wink se att parterna på ett öppet, ärligt och produktivt sätt kunde ge samt ta emot kritik och man vågade föra utvecklingssamtalen utanför bekvämlighetszonerna. Utvecklingssamtalstiden för vardera parten var enligt Winks studie mycket jämnare fördelat i det dialogiska utvecklingssamtalet än i de övriga utvecklingssamtalsformerna.

Naji, Mansour & Leclerc (2015, s. 51) lyfter fram vikten av att förstå hur deltagarna, och deras förhållande till varandra samt ömsesidiga respekt och tilltro till varandra, har en stor inverkan på vilken effekt utvecklingssamtalen får. Sist och slutligen är det de som utför utvecklingssamtalen som till allra största grad påverkar hur de lyckas.

Som det framgick tidigare i examensarbetet var önskemålet från uppdragsgivaren att materialet som utvecklas gärna skulle ha ett lösningsinriktat förhållningssätt som grund. I nästa kapitel presenteras en teoretisk referensram med tanke på ett lösningsinriktat utvecklingssamtal.

5 Teoretisk referensram för ett lösningsinriktat utvecklingssamtal

Under verksamhetsåren 2020–2022 har småbarnspedagogiken i Pargas stad haft personalens välbefinnande och hälsa som tyngdpunktsområde. Tyngdpunktsområdet, ”Vi främjar hälsa och välbefinnande i arbetet” utgår ifrån den gemensamma handlingsplan som bildningen i Pargas stad har för åren 2019–2021. (Pargas Stad, 2019, ss. 12-13) Inom ramen för detta har Ben Furman, välkänd psykoterapeut och organisationskonsult, anlåtats för att inspirera och utbilda kring det egna och arbetsteamets välmående. Utbildningen har utgått från Furmans & Aholas (2017) bok ”Dubbelstjärnan – Att skapa arbetsglädje och samarbete med hjälp av lösningsinriktad kommunikation”.

Under bakgrundsutredningen inför detta examensarbete ledde spåren in på ett tankesätt som mot slutet av 80-talet definierats av Cooperrider & Srivastva kallad för Appreciative Inquiry (AI) och som senare kom att utmynnas i Feedforward interview (FFI)- modellen utvecklad av Kluger & Nir. Paralleller kunde dras mellan Berg & De Shazers lösningsfokuserade arbetssätt, som utgör bakgrunden till Furmans & Aholas modell för en lösningsinriktad kommunikation och Appreciative Inquiry (AI) samt Feedforward interview (FFI). Detta bekräftades av Ben Furman (Personlig kommunikation, 2021) över en e-postkorrespondens där han blev tillfrågad om han hade kännedom om dessa teorier.

”...vi är bekanta med AI, appreciative inquiry. Det är en approach som har utvecklats inom organizational development och liknar faktiskt mycket lösningsfokus som härstammar från terapivärlden...”

”Jag har tyckt att de som sysslar med AI är duktiga på att få folk att tala om det som på finska kallas till "tähtihetki" - vad man har lyckats med...”

I de följande kapitlen beskrivs teorierna bakom det lösningsfokuserade förhållningssättet, AI och FFI.

5.1 Det lösningsfokuserade förhållningssättet

Det lösningsfokuserade förhållningssättet utgår ursprungligen från en inriktning inom korttidsterapi som under 1970 och 1980-talen utvecklades av Berg och DeShazer vid Family Therapycenter i USA. De menade att man skulle närma sig frågan på ett lösningsfokuserat sätt, genom att koncentrera diskussionen kring förhoppningar och kommande mål samt hur dessa kunde nås, framom att diskutera problem. (Furman & Ahola

, 2017, s. 12) Ett lösningsfokuserat förhållningssätt anses bygga på en systemteoretisk, språkfilosofisk samt kognitiv grund, m.a.o. genom att prata om önskvärda mål och skapa mentala bilder av hur framtiden kunde se ut kan bilden av nuet förändras. Genom att ställa den s.k. mirakelfrågan, alltså ”hur kommer du att märka att om din önskan uppfyllts?”, inbjuds den svarande till ett lösningsfokuserat sätt att kommunicera och att tillsammans i diskussionen kring förändringar kunna konstruera och sätt ord på detaljerna för att uppnå målet. (Blundo & Simon, 2016, ss. 175-182) Förhållningssättet bygger på en grundläggande tilltro till att varje individ har kapacitet att äga sin egen lösning, där fokus ligger på framtiden framom dåtiden. Metoden är lyssnande på så sätt att varje fråga i utvecklingssamtalet kopplar på föregående svar. I lösningsfokus talar man gärna om det folk har lyckats med men också om vad de hoppas på att lyckas med. (Furman & Ahola, 2007, ss. 5-6) Tre grundläggande regler för ett lösningsfokuserat förhållningssätt är att det som inte är sönder inte ska försöka fixas, om något fungerar så gör mer av det och slutligen om något inte fungerar så gör något annat (Blundo & Simon, 2016, s. 176).

Processen för den lösningsinriktade kommunikationen utgår enligt Furman & Ahola (2017, ss. 122-131) från att ställa upp ett mål för den önskade utvecklingen, till att ett idealtillstånd beskrivs samt fördelar med att uppnå målet medvetandegörs. Stegen på vägen beskrivs, samt eventuella motgångar tillkännages, samtidigt som en tro på framgång genom att ge löften bildas då man följer upp framstegen och gläds över dem. Processen i sin helhet beskrivs i Figur 1.



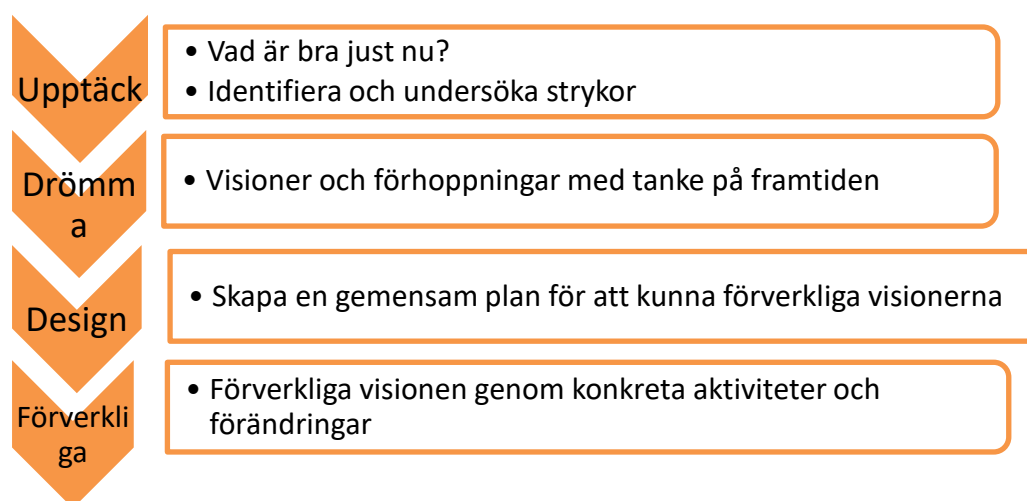
Figur 1 Process för en lösningsinriktad kommunikation

Inom lösningsfokus används ofta skalfrågor på Likert skalan 0–10 för att ytterligare framhäva förväntningar. Siffrorna i sig saknar betydelse utan det är i diskussionerna kring var på skalan man förväntas finnas sig som anses vara den drivande kraften för att skapa lösningar. (Blundo & Simon, 2016, s. 182)

5.2 Appreciative Inquiry (AI) modellen

Cooperrider & Srivastva (1987, ss. 129-169) diskuterade ett tankesätt, som sedan utmynnade i en modell kallad för Appreciative Inquiry (AI). Deras tankar grundade sig på socialrationalismen tankar om att människan gör beslut och drar slutsatser även om utgången är osäker och på det socialkonstruktivistiska synsättet om att samhället och därmed organisationer är socialt konstruerade av olika människors samspel med varandra. De menade att man borde byta perspektiv från att se på problem, mot att utveckla det ”uppskattande ögat” (Appreciative Eye), för att kunna se alla möjligheter till utveckling. AI modellens grundstenar kan anses utgå ifrån att organisationer är socialt konstruerade fenomen, vars sätt att organisera sig enbart begränsas av den mänskliga fantasin om vad som är möjligt och de överenskommelser människor utifrån detta gör med varandra.

Cooperrider ansåg enligt Bushe (2011, ss. 2-4) att AI skulle ses mer som en filosofisk tanke än en metod och det var först år 1997 som Diana Whitney utvecklade en mer metodisk modell utav det. Whitneys modell byggde på det samarbete hon hade haft med Cooperrider under tidigt 90-tal. Modellen bygger på följande fyra steg, Upptäcka, Drömma, Design och Förverkliga. Dessa beskrivs mer ingående i Figur 2.



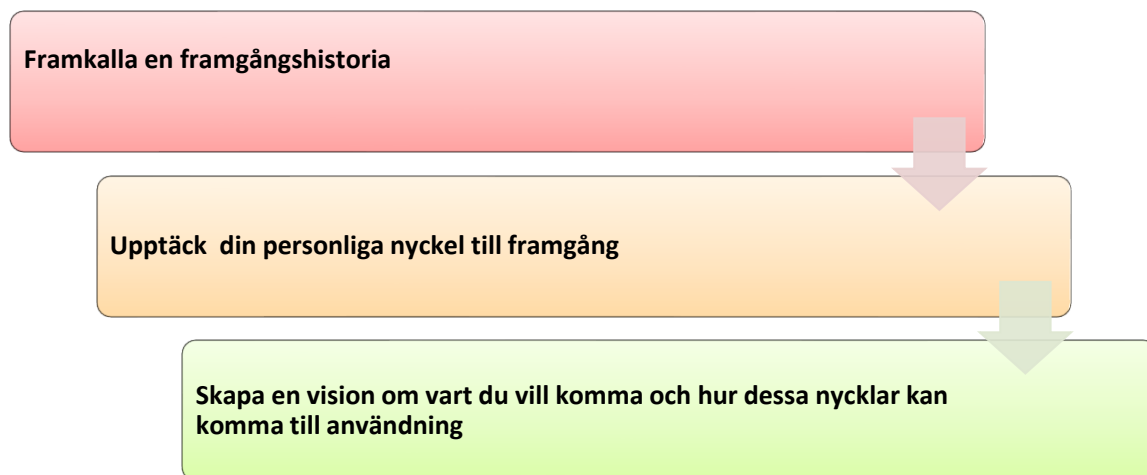
Figur 2 Stegen i AI utvecklingssamtal

AI modellen bygger inte enbart på det som är bäst just nu utan vill även få dem som deltar i utvecklingssamtalet att föreställa sig vad som kunde bli och få dem att ta makten över vad som kommer att vara. Denna styrkebaserade och energiladdade utvecklingssamtalsmodell är enligt AI den utlösande faktorn för att få tillstånd en förändring. (Bushe, 2011, s. 12)

5.3 Feedforward Interview (FFI) modellen

Kluger & Nir (2010, ss. 235-246) utvecklade ett alternativ till de mer traditionella utvärderande utvecklingssamtalen. De kallar modellen för Feedforward Interview (FFI) och den grundar sig på AI modellen som presenterades i föregående kapitel. Modellen vilar på samma grund som AI, nämligen att hitta de konkreta och specifika händelser där personen lyckats i sitt arbete och hur dessa kan utnyttjas för att även i framtiden lyckas med sina uppdrag. Här redogörs i korthet för FFI modellen samt de principer den bygger på.

För det första inleds utvecklingssamtalet med att hitta en specifik händelse i arbetet som medarbetaren lyckats med. Man vill ha en specifik och detaljerad händelse, som bygger på det episodiska minnet, för att verkligen kunna beskriva exakta, konkreta handlingar, situationer, personer som är kopplade till händelsen. På det sättet kan personen hitta de faktorer som påverkat att hen lyckats. För det andra är man ute efter att hitta en händelse där alla vinner, såväl personen själv som de som berörs av händelsen. Det handlar om att hitta en berättelse där hela processen varit lyckad och den övergripande känslan varit positiv. Det är viktigt att processen inte lyckats på bekostnad av någon eller något annat. Kluger & Nir lyfter även fram vikten av att hitta vad andra bidragit med för att det lyckats men också att hitta vad en själv har gjort för att det lyckats. För det tredje handlar det om ett aktivt lyssnande i form av att parafasera, be om förtydliganden och summera det som sagts för att försäkra sig om att man förstått rätt. Genom att på detta sätt dela den andras verklighet känner den andra att den verkligen blivit lyssnad till och förstådd. För det fjärde utgår modellen ifrån att kognitiva diskrepanser motiverar till förändring. Alltså genom en vision eller imaginär bild av vart vi kunde komma, skapas en inre motivation om att göra något för att komma dit. För att bli motiverad behöver personen ha byggt upp en tilltro till sin egen förmåga, vilket är det viktigaste i den första fasen. Stegen i ett FFI- utvecklingssamtal beskrivs i Figur 3. (Kluger & Nir, 2010, ss. 236-239)



Figur 3 Stegen i FFI-utvecklingssamtal

Kluger & Nir (2010, ss. 240-242) menar att detta sätt att alltid diskutera situationer där man lyckats leder till ökad medvetenhet om styrkor och förmågor såväl hos medarbetaren som hos ledaren. Därför anser de att FFI-utvecklingssamtal är ett effektivt verktyg för utveckling och en process för att stärka självkänslan och den personliga tillväxten. Deras studie visade att FFI-utvecklingssamtal, i förhållande till traditionella utvecklingssamtal, medförde mer positiva känslor hos bägge parterna. Detta i sin tur leder till mer öppenhet, mer samarbetsvilja och mer kreativt tänkande. De menar att FFI- utvecklingssamtalen i högre grad stärker känslan av tillhörighet, som kan anses vara en av människans mest grundläggande behov. Medarbetare som deltog i FFI-utvecklingssamtal visade sig också ha en starkare känsla av att ha lärt sig något nytt om sig själv under utvecklingssamtalet. Atmosfären upplevdes mindre stressande och ångestfylld i FFI-utvecklingssamtalen än i de traditionella utvecklingssamtalen, vilket även medförde att det var lättare att ta till sig negativ respons och diskutera svårigheter i arbetet.

Kluger & Nir (2010, s. 243) lyfter fram två organisatoriska fördelar med att införliva FFI-modellen. För det första kommer man att på en rent kognitiv nivå upptäcka ny, unik information såväl hos medarbetaren som hos ledaren. För det andra kommer en övergripande positiv atmosfär att skapas inom organisationen. Ledare som utfört FFI-utvecklingssamtalen upplevde att de själva mådde bättre och de kände att de fått en bättre kontakt med sina medarbetare, lärt sig nya saker om sig själv i förhållande till medarbetarna och på det sättet kunde fungera mer stöttande i framtiden.

FBI modellen är inte helt problemfri. Kluger & Nir (2010, s. 244) lyfter bl.a. fram att en del människor kan ha svårt att lägga ord på sina känslor och kan ha av naturen svårare att föra känslomässiga diskussioner. I synnerhet människor som har depression eller traumatiska händelser med i sitt bagage kan ha svårt att komma in i dessa utvecklingssamtal. Överlag menar Kluger & Nir att man behöver utföra utvecklingssamtalen i några repriser för att de ska kännas så naturliga som möjligt. De varnar även för s.k. positiv tyranni i de fall där medarbetaren är så full av negativa känslor och tankar att hen inte är kapabel att se det positiva. Då behöver ledaren kunna vända på kakan och kanske utgå från det som just då väcker mest negativa tankar och utifrån det diskutera sig fram till vad som kunde vara den mest optimala situationen. Alternativt kunde ledaren be medarbetaren att hitta en situation som inledningsvis varit mycket svår eller jobbig men som trots allt slutade lyckligt.

6 Metoder och tillvägagångssätt

Målet med detta examensarbete var att skapa ett enhetligt material, som stöder ledare och personal inom småbarnspedagogiken i Pargas stad att genomföra utvecklingssamtal på ett sätt som ökar arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen, och som baserar sig på ett lösningsinriktat arbetssätt. Därmed är examensarbetet av funktionell karaktär eftersom det görs för en verksamhet. Enligt Vilkka & Airaksinen (2003, s. 9) kännetecknas ett funktionellt examensarbete av att det utmynnar i ett konkret material eller en konkret händelse som är till nytta för arbetsfältet i fråga. Detta examensarbete kommer även att ha en direkt inverkan på den egna personliga professionella utveckling vilket enligt Vilkka & Asikainen (2003, s. 17) ofta kännetecknar ett arbete som utgår från arbetslivet.

För att kunna utveckla ett material som känns ändamålsenligt och passande för just denna yrkesgrupp togs beslutet att på ett aktivt sätt involvera dem som ska använda materialet. Aktionsforskning av detta slag har som mål att inte enbart öka förståelsen av de problem som finns inom området, utan målet är att skapa en förändring av något slag inom området som forskningen riktar sig till. (Denscombe, 2016, s. 179.)

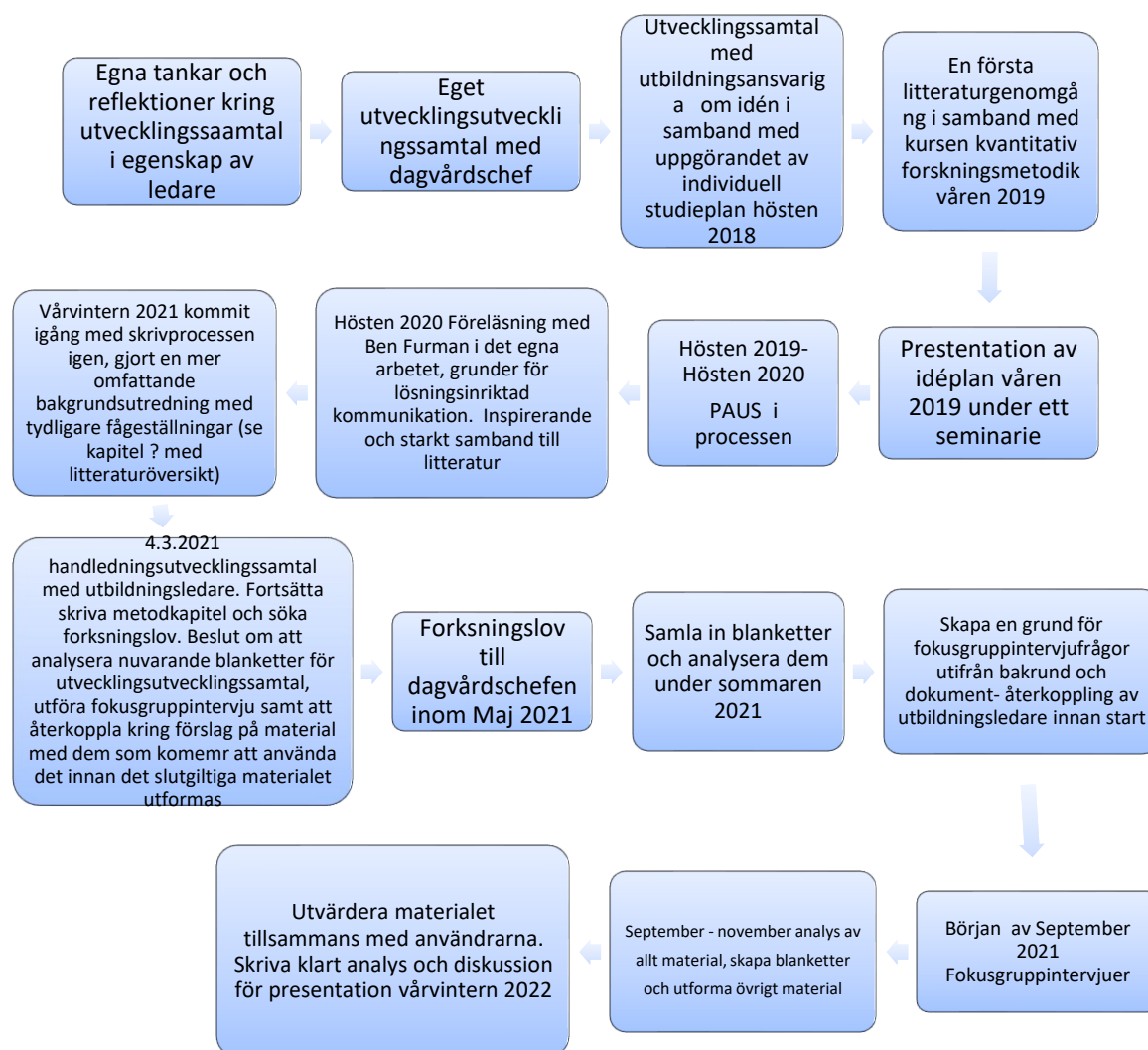
Ett funktionellt examensarbete bör vila på en teoretisk referensram och därför ligger en bakgrundsutredning i form av en litteraturoversikt som grund för detta examensarbete. Ett funktionellt examensarbete kan även basera sig på kvantitativa eller kvalitativa utredningar. (Vilkka & Airaksinen, 2003, ss. 42,51) Detta examensarbete utgår utöver litteraturoversikten ifrån en induktiv innehållsanalys av de blanketter som för tillfället används inom småbarnspedagogiken i Pargas samt en induktiv innehållsanalys av en fokusgruppintervju med personal från fältet. Examensarbetet har alltså en induktiv ansats eftersom allt material som samlas in under processen leder till slutsatser som utgör en grund för det material som skapas. (May, 2013, s. 44)

Longenecker & Fink (2017, ss. 33-37) lyfter fram några viktiga punkter med tanke på att utveckla systemen för utvecklingssamtal. De baserar sitt uttalande på sina 30 år av studier som inkluderar mängder av fokusgruppintervjuer och undersökningar av olika slag. Deras första punkt är att inom organisationen definiera **VARFÖR vi har utvecklingssamtal**. Som följande steg nämner de vikten av att alla såväl ledare som medarbetare bör vara med och utveckla processen och den behöver vara användarvänlig samt kännas som relevant med tanke på arbetet. Personalen behöver alltså uppleva att utvecklingssamtalen **är kopplade till deras arbete**. Utöver detta anser de att **ALLA behöver utbildas eller introduceras i processen**. Det behöver tydliggöras vilka målsättningarna med utvecklingssamtalen är och de anser att processen är ständigt pågående och därför även behöver följas upp under verksamhetsåret. Ledarens roll är ytterst viktig i utvecklingssamtalen, så pass att de är villiga att säga att resultatet blir just så bra som ledaren utför utvecklingssamtalet. De påpekar ytterligare att högsta ledningen inom organisationen fungerar som modell för utvecklingssamtalen, deras inställning har en stor inverkan på hur utvecklingssamtalen på gräsrotsnivå kommer att lyckas.

Utifrån ovannämnda antaganden, litteraturstudierna och teorierna om ett lösningsinriktat förhållningssätt ställdes några mål upp för materialutvecklingen. Målet är att:

- Ha ett tydligt syfte och en tydlig målsättning med utvecklingssamtal!
- Skapa användarvänliga och ändamålsenliga processer!
- Möjliggöra en dialog med fokus på att lösningar!
- Utbilda/Introducera ledare och personal!

Arbetsprocessen kring detta examensarbete har varit lång med start redan hösten 2018, men tack vare ett tydligt syfte och tydliga processer under vägen har målet med examensarbetet uppnåtts, nämligen att ett material som stöd för ledare och personal för att kunna genomföra utvecklingssamtal på ett sätt som ökar välbefinnandet och arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen och som baserar sig på ett lösningsinriktat arbetssätt. I figur 4 beskrivs denna arbetsprocess i sin helhet.



Figur 4 Beskrivning av arbetsprocessen i examensarbetet

6.1 Litteraturöversikt

Genom att utföra en litteraturöversikt erhålls kunskap om tidigare forskning och en bakgrund i ämnet mot vilket det går att diskutera och analysera de egna forskningsresultaten. För att kunna föra denna diskussion behövs en tillräcklig kännedom om och kring ämnet. (Dysthe, Hertzberg, & Hoel, 2011, ss. 159-160)

För att utföra en litteraturstudie med god vetenskaplig grund krävs ett systematiskt tillvägagångssätt som utgår ifrån tydliga frågeställningar där relevant forskning identifieras och väljs ut mot bakgrund av frågeställningarna. Metoder och kriterierna för sökningen och urvalet av artiklar och material behöver beskrivas och motiveras. (Forsberg & Wengström, 2008, ss. 30-31)

För att kunna identifiera relevanta artiklar i databassökningen användes följande sökord: Performance appraisal AND job satisfaction OR work satisfaction OR well-being at work, utvecklingssamtal, arbetstillfredsställelse, kehityskeskustelu, työhyvinvointi.

I första skedet inkluderades material som var skrivet under åren 2010–2020. Sökningar gjordes i databaserna Ebsco Academic Search Elite, Emerald Insight, Arto och Eric. Sökresultaten samt inkluderade artiklar och resultaten från dem redogörs för i bilaga 1.

Enligt Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2004, s. 102) bör materialet som används vara så nytt som möjligt, eftersom kunskap ständigt förnyas och byggs på av ny forskning. Samtidigt är det bra att ta i beaktande att nyare forskning ofta vilar på äldre och därmed är det av intresse att försöka spåra ursprunget till nyare forskning.

I första hand inkluderades vetenskapliga artiklar från åren 2010 framåt. Några äldre artiklar inkluderades eftersom dessa var skrivna i andra nordiska länder och dess liknar Finland mest gällande arbetskulturen och arbetsmiljön och ansågs därmed relevanta.

Aveyard (2010, s. 83) föreslår att skribenter efter att ha identifierat källor via elektroniska databaser använder sig av referenslistorna från dessa artiklar för att ytterligare hitta relevant litteratur. Greenhalgh & Peacock (2005) kom i sin studie fram till att denna s.k. snöbollsmetod var ett effektivt sätt att hitta relevant litteratur. Många intressanta och relevanta källor upptäcktes genom att använda denna s.k. snöbollsmetod och granska referenslistor från de artiklar som hittades via elektroniska databaser. Examensarbeten på mastersnivå har använts för en genomgång för att finna material av intresse för examensarbetet. Icke publicerat material har även det använts för att få en inblick i det allra senaste som är på gång och för att hitta aktuella källor. Största delen av de artiklar som inkluderats kommer via snöbollsmetoden, vilket också var fallet i Greenhalgh & Peacocks (2005) studie där de granskade olika sätt att utföra litteratursökningar effektivt och täckande.

Ovanstående sökkriterier i de elektroniska databaserna gav ett stort material att gå igenom med tanke på arbetets omfattning, samtidigt som det gav en bild av hur mycket material som finns tillgängligt. För att ytterligare begränsa sökningen inkluderades främst svenska,

engelska och finska artiklar som var tillgängliga i fullt.ex.t samt referentgranskade. Vissa artiklar som var av intresse med tanke på forskningsfrågorna och vilka de refererades till i flera andra artiklar, saknade full tillgång via databaserna. Dessa erhöles via begäran av författarna. Detta gäller främst de artiklar som hittats via den s.k. ”snöbollsmetoden”. I dessa fall har databasen Research Gate använts och via den har en förfrågan skickats till forskarna om att få tillgång till deras material och de har tacksamt nog delat med sig av sitt material. I arbetet refereras nästan genomgående till primärkällor för att ytterligare stärka den vetenskapliga grunden. Eftersom varken lön eller andra bidrag betalas för att skriva detta examensarbete gjordes valet att använda material som var tillgängligt utan kostnader.

Val av litteratur och kvalitetsbedömning av den

Artiklarna värderades enligt Greenhalghs (2012, ss. 63-67) modell och frågeställningar:

1. Forskningsfråga, varför behövde studien utföras?
2. Studiens upplägg (primär- eller sekundärkälla)
3. Studiens design och dess lämplighet med tanke på frågeställningen

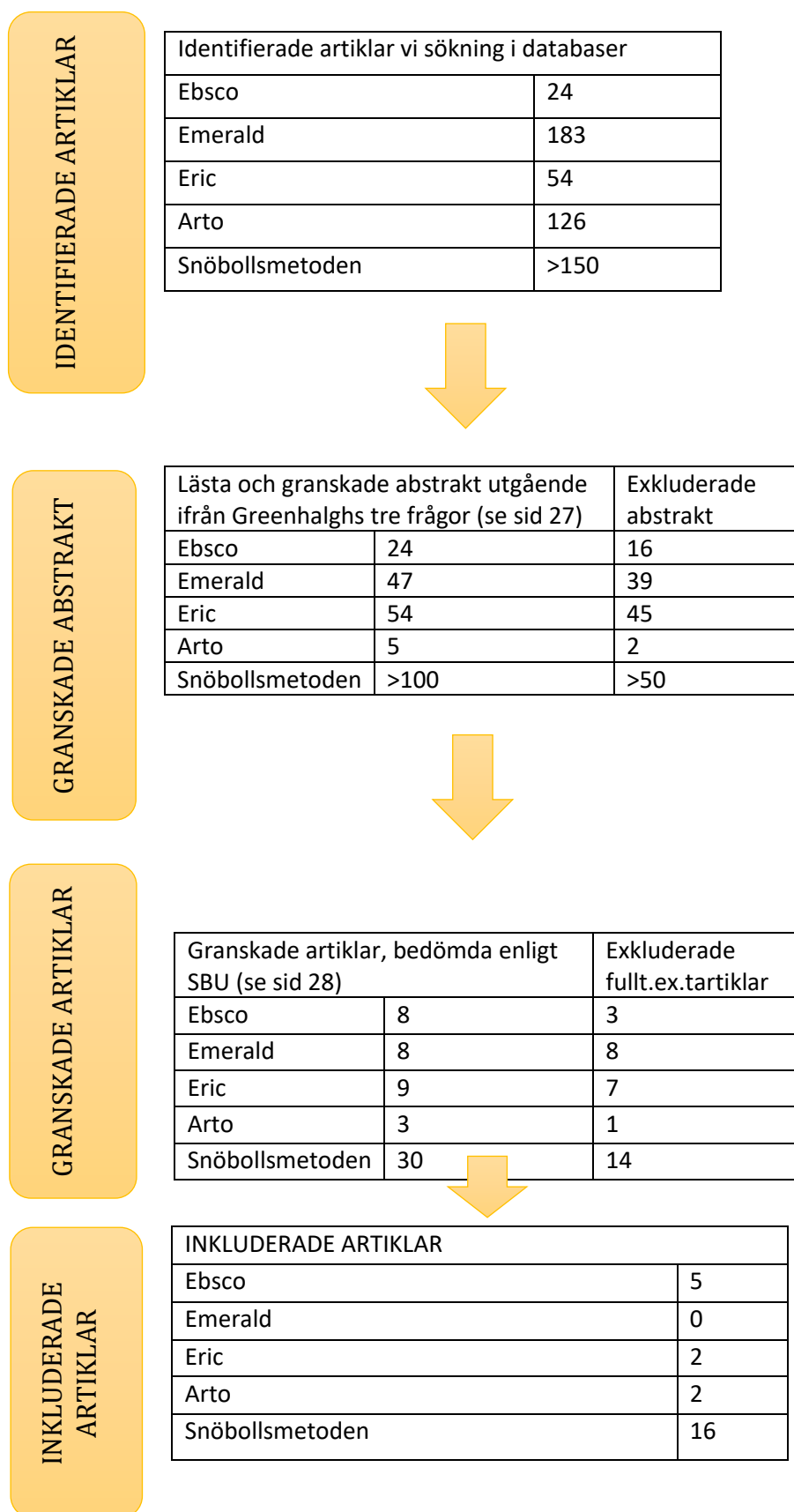
Ytterligare värderades artiklarna enligt modellen i Figur 5 för bedömning av vetenskaplig kvalitet, vilken utarbetats av Statens bedömning för medicinsk och social utvärdering, SBU (SBU, 2017, s. 87).

Hög kvalitet	Medelhög kvalitet	Låg kvalitet
Klart beskrivet sammanhang (kontext)	Sammanhanget ej beskrivet tydligt (kontext)	Oklart beskrivet sammanhang (kontext)
Väldefinierad frågeställning	Frågeställning ej beskriven tydligt	Vagt definierad frågeställning
Välbeskriven urvalsprocess, datainsamlingsmetod, transskriberingsprocess och analysmetod	Några otydligheter i beskrivningen av urvalsprocess, datainsamlingsmetod, transskriberingsprocess och analysmetod	Otydligt beskriven urvalsprocess, datainsamlingsmetod, transskriberingsprocess och analysmetod
Dokumenterad metodisk medvetenhet	Några otydligheter i den dokumenterade metodiska medvetenheten	Dåligt dokumenterad metodisk medvetenhet
Systematisk, stringent presentation av data	Otydligheter i presentationen av data	Osystematisk och mindre stringent dataredovisning
Tolkningars förankring i data påvisad	Några otydligheter om tolkningars förankring i data	Otydlig förankring av tolkningarna i data
Diskussion om tolkningarnas trovärdighet och tillförlitlighet	Några otydligheter om tolkningarnas trovärdighet och tillförlitlighet	Diskussion om tolkningarnas trovärdighet och tillförlitlighet är bristfällig eller saknas
Kontextualisering av resultat i tidigare forskning	Otydlig kontextualisering av resultat i tidigare forskning	Kontextualisering av resultat i tidigare forskning saknas eller är utvecklad
Implikationer för relevant praktik välformulerade	Implikationer för relevant praktik är otydligt beskrivna	Implikationer för relevant praktik saknas eller är otydliga

Figur 5 Modell för bedömning av vetenskaplig kvalitet

Endast artiklar som motsvarade en hög eller medelhög kvalitet inkluderades i examensarbetet. I detta examensarbete fungerar litteraturöversikten som en bakgrundsutredning, vars analys utgör en grund för vidare frågeställningar och materialet som utvecklas. Då man utför ett funktionellt examensarbete är det inte nödvändigt att i samma utsträckning analysera resultaten från sin utredning, eftersom syftet med utredningen är att skaffa sig information om åsikter, processer, strukturer i sakfrågan. (Vilkka & Airaksinen, 2003, ss. 57-58) Därför ställs inte samma höga krav på litteraturöversikten som i en studie som enbart grundar sig på en litteraturöversikt. Trots detta har litteraturöversikten i detta examensarbete gjorts så noggrant och systematiskt som möjligt för att få en tillförlitlig grund för examensarbetet.

I detta examensarbete har ett flödesschema för informationshämtning följts för att visualisera och beskriva informationsinhämtningen (Moher;Liberati;Tetzlaff;& Altman, 2009, s. 3) och i Figur 6 ges en mer specifik översikt av identifierade, granskade och inkluderade artiklar vi de olika databaserna.



Figur 6 Flödesschema för informationsinhämtning (CONSORT 2020 Flow diagram).

Utgående ifrån de resultat som de inkluderade studierna gav, och som presenteras i bilaga 1 i kolumnen resultat, gjordes en tematisk analys av resultaten, som enligt Coughlan, Cronin & Frances (2013, s. 96) är en av de vanligaste metoderna att samla ihop och syntetisera resultaten från en litteraturoversikt. Den tematiska analysen utgick ifrån Coughlan et al (2013, ss. 97-98) beskrivning om att identifiera teman ur litteraturen och för att kunna göra detta behöver resultaten koder för att kunna skapa underteman som i sin tur kan skapa underlag för det övergripande temat. Det övergripande temat ”Det goda utvecklingssamtalet” i detta examensarbete inbegriper underteman utförande och utgång, blanketten och dialogen. Dessa underteman skapades ur de koder (se Figur 8 kapitel 7.1) som kunde utläsas ur resultaten. I Figur 7 i kapitel 7.1 presenteras även den tematiska analysen i sin helhet. Resultaten och syntesen av litteraturoversikten presenteras i sin helhet kapitel 7.1.

6.2 Innehållsanalys av utvecklingssamtalsblanketter

Eftersom avsikten med detta examensarbete har varit att skapa ett material som stöder ledare och personal att genomföra utvecklingssamtal på ett sätt som ökar arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen var det av intresse att se över det material som för tillfället används inom småbarnspedagogiken i Pargas i samband med utvecklingssamtal. Blanketterna samlades in i syfte att analysera deras innehåll. Samtliga daghemsföreståndare samt chefen för småbarnspedagogik fick i samband med informationsbrevet och kallelsen (bilaga 2) till fokusgruppintervjun, en förfrågan om att lämna in den blankett som de för tillfället använder när de håller sina utvecklingssamtal. Då denna förfrågan gick ut i juni 2021 arbetade åtta personer som daghemsföreståndare för Pargas stad samt en person som chef för SBP. Daghemsföreståndare från de två privata köptjänstdaghemmen inkluderades inte i studien eftersom de använder material från deras egen organisation.

Den ursprungliga planen byggde på att blanketterna skulle analyseras under sommaren 2021 varefter fokusgruppintervjuer skulle genomföras i augusti respektive september. Tidpunkten för förfrågan visade sig vara utmanande såtillvida att endast två blanketter hann komma in före sommarledigheterna. Detta betydde att processen flyttades fram så att blanketterna samlades in i samma tider som fokusgruppintervjuerna genomfördes och de analyserades även samtidigt som fokusgruppintervjuerna analyserades. Sammanlagt kom det in tio olika

slag av blanketter som använts för att genomföra utvecklingssamtal under det senaste verksamhetsåret 2020–2021 inom SBP i Pargas Stad.

Inom dokumentforskningen används dokument av olika slag som datakälla och genom att fördjupa sig i dokumentets innehåll kan man finna djupare innebörder och strukturer som kan fungera som underlag för forskningen (Denscombe, 2016, s. 319). Dokumenten kan bygga på primär – eller sekundärkällor, där primärkällor kännetecknas av att de uppkommit eller samlats in under projektets gång medan en sekundärkälla grundar sig på en tolkning av det som hänt utgående ifrån en primärkälla (Bell & Waters, 2016, s. 142). De blanketter som samlades in för analys inom ramen för detta examensarbete kan anses vara s.k. primärkällor eftersom samtliga kom direkt från användaren.

Urvalet av källmaterial styrs framförallt av tiden som står till förfogande och ifall materialet är omfattande bör ett medvetet urval göras (Bell & Waters, 2016, s. 144). Urvalet av källor för detta examensarbete utgick ifrån att samtliga blanketter som kom in skulle analyseras. Detta val grundade sig på en övervägning av mängden material som är hanterbart inom ramen för examensarbetet. Eftersom nio daghemsföreståndare inklusive chefen för småbarnspedagogiken i Pargas stad utför utvecklingssamtal bedömdes materialet i sin helhet vara hanterbart. Det visade sig att en del daghemsföreståndare använde olika blanketter för olika enheter och att en del daghemsföreståndare använde samma blanketter.

Genom att göra en innehållsanalys erhålls data av kvantitativa mått eftersom förekomsten av vissa företeelser analyseras. Innehållsanalys av en text ger information om vad som är relevant i texten, vilka speciella ord eller idéer den innehåller. Vidare kan vi få reda på vad som prioriterats i texterna genom att t.ex. kartlägga hur ofta vissa ämnen eller ord förekommer. Genom en innehållsanalys kan vi i vissa fall även få reda på vilka värderingar texten grundar sig på. (Denscombe, 2016, s. 393)

Denscombe (2016, ss. 392-393) lyfter fram några viktiga steg då man väljer att göra en innehållsanalys. Inledningsvis bör valet av t.ex. t formuleras och motiveras, därefter bryter man ner texten i mindre delar för att sedan utifrån dessa skapa kategorier som är relevanta med tanke på analysen. Dessa kategorier kodas sedan och bildar enheter som kan räknas och som utgör grunden för en mer utvecklad analys av texterna. Enligt Bell & Waters (2016, ss. 145-146) kan koderna formuleras i förväg utifrån det material som lästs inför arbetet, s.k. a priori. I detta examensarbete skapades koderna vartefter som dokumenten lästes. Bell & Waters (2016, ss. 145-146) kallar detta för ”emerging coding”. Detta tillvägagångssätt valdes eftersom tanken var att inom ramen för detta examensarbete skapa en ny, gemensam

blankett och tanken var att hitta gemensamma teman som kunde finnas med i det kommande dokumentet. Hsieh & Shannon (2005, ss. 1277-1279) beskriver detta som en konventionell induktiv ansats där texten som analyseras får friheten att komma med teman som kan anses beskriva innehållet i texten. Det finns inga förutbestämda teman, men genom att läsa texten identifieras delar av texten som på något sätt ger uttryck för ett ställningstagande. Dessa teman kodas och samlas upp i kategorier som i sin tur organiseras i mer övergripande teman som slutligen kopplas till tidigare forskning.

Genom att läsa och analysera de blanketter som samlades in från fältet skapades en uppfattning om att det fanns teman som togs upp mer frekvent och därmed kunde användas som grund för den blankett som utvecklas inom ramen för detta examensarbete. Syftet med innehållsanalysen av blanketterna var för det första att identifiera teman som återkommer i blanketterna. För det andra undersöktes huruvida det fanns en introduktion kring vad tanken var med blanketten samt hur man skulle svara på den. Eftersom litteraturstudierna påvisat vikten av att förstå syftet med utvecklingssamtal var det av intresse att granska ifall syftet framgick ur blanketterna. För det tredje analyserades sättet att ställa frågorna. Kunde de antas vara problemfokuserade alternativt lösningsfokuserade? Fokuserade frågorna på det förflutna, nuläget eller framtiden? Slutligen undersöktes om det fanns möjlighet att göra en skriftlig överenskommelse. Resultatet av innehållsanalysen presenteras i kapitel 7.2.

6.3 Fokusgruppintervju med semi-strukturerade intervjufrågor

Enligt Denscombe (2016, s. 265) är en semistrukturerad fokusgruppintervju användbar då man vill undersöka attityder, åsikter och få värdefull information direkt av målgruppen. Kananen (2014, s. 87) framhåller att intervjuer är ett bra sätt att göra en kartläggning av sakfrågan. För att kunna skapa materialet för detta examensarbete behövde arbetsfältet höras och en semistrukturerad fokusgruppintervju ansågs kunna ge den behövliga informationen för detta ändamål.

Fokusgruppintervju är en form av gruppintervju där medlemmarna består av 6–9 personer som har en insikt i problemet eller frågan och som genom sin expertis och erfarenhet kan bidra till diskussionen (Hirsjärvi & Hurme, 2006, ss. 61-62). Fokusgruppen karakteriseras av att deltagarna har liknande erfarenheter (Bell & Waters, 2016, s. 195) och att de kan anses vara aktiva medarbetare som har erfarenhet som är viktig med tanke på forskningsfrågorna (Olsson & Sörensen, 2011). Gruppintervju anses vara tidseffektivt

eftersom forskaren under samma tid kan få svar av flera personer. Det kan dock vara svårt att hitta en gemensam tidpunkt som passar alla. (Denscombe, 2016, ss. 268-269)

Detta problem uppstod även i samband med detta examensarbete då grupper till fokusgruppintervjuerna skulle sammankallas. Den ursprungliga tanken var att utföra intervjuerna i två grupper, en bestående av daghemsföreståndare och en bestående av personal. Valet att hålla grupperna separat grundade sig på ett antagande att det annars kunde ha uppstått en situation där den underordnade kanske inte vågade svara ärligt i förhållande till egen förman. Man kunde ha valt att endast intervjua daghemsföreståndare men utgick i detta skede ifrån Longenecker & Finks (2017, ss. 33-37) tankar om att det är viktigt att alla såväl ledare som medarbetare bör vara med och utveckla processen. Det visade sig dock vara utmanade att få ihop en grupp av personal till fokusgruppintervjutillfället så i denna fråga gjordes en evaluering som ledde till att endast ett tillfälle ordnades.

Informationsbrev via e-post till daghemsföreståndare (bilaga 2) och personal (bilaga 3) samt fokusgruppintervjufrågorna (bilaga 4) skickades ut i juni 2021, där daghemsföreståndare och personal bjöds in till egna intervjutillfällen, i augusti respektive september. Veckan före det planerade fokusgruppintervjutillfället för personalen hade ingen ännu tackat ja till inbjudan och till daghemsföreståndarnas tillfälle hade två personer bekräftat sitt deltagande. Efter konsultation med examenshandledare, samt chefen för SBP, togs beslutet att endast anordna ett tillfälle, vilket i detta fall betydde tillfället som var riktat till daghemsföreståndare. Tanken var då att om det fanns personal som ville delta så fick de komma med under detta tillfälle. Dagen innan det planerade tillfället tog chefen för SBP kontakt och föreslog att vi skulle flytta fokusgruppintervjun till nästa ledarmöte som hölls därpå följande vecka. Orsaken till detta var att hon ansåg att detta var ett viktigt ämne och att hon ville att vi tillsammans skulle fundera på detta. Detta kom att betyda att gruppen bestod av åtta deltagare varav sex för tillfället arbetar som daghemsföreståndare, en som speciallärare inom SBP och en som chef för SBP. Två av dessa har alldeles nyligen börjat som daghemsföreståndare vilket betydde att de inte deltagit i utvecklingssamtal i egenskap av ledare men däremot hade de många års erfarenhet av att delta som personal i utvecklingssamtal. I detta examensarbete förverkligades fokusgruppintervjun virtuellt via Teams, eftersom ledarmötet p.g.a. den rådande Coronapandemin var planerad att hållas på det viset. Videoutvecklingssamtalet bandades in för att sparas på intervjuarens Google Suite for Education molntjänst, som anses vara en säker och trygg tjänst.

Gruppintervjuer ställer högre krav på intervjuaren, eller moderatorn som man brukar kallar hen för inom denna form, att se till att alla får komma till tals under intervjun (Denscombe, 2016, ss. 268-269). Ytterligare en utmaning som lyfts fram är att det från inspelningarna kan vara svårt att höra vem det är som pratar av de intervjuade (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 63). Fördelen med att banda in intervjun är att intervjuaren helt och hållet kan koncentrera sig på intervjuandet och på diskussionerna som uppstår, utan att ständigt behöva anteckna allting som sägs (Bell & Waters, 2016, s. 199). Nackdelen med att banda in intervjun är att deltagarna kan känna sig obekväma med att bli inspelade, men oftast brukar detta glömmas bort då intervjun väl kört igång (May, 2013, s. 182). För att lyckas med intervjun behöver deltagarna enligt May (2013, ss. 170-171) känna att deras insats är viktig. Intervjuarens uppgift är att hålla deltagarnas intresse och motivation vid liv under hela intervjun. Genom att erbjuda mer frihet under intervjun, ställa följdfrågor eller genom att upprepa det som sagts för att ytterligare fördjupa förståelsen kring hur personen tänker kan intervjuerna erbjuda värdefull information om ämnet. Intervjuaren behöver uppmuntra alla att delta, även de som vill undvika något ämne kan lockas med genom att ställa mer indirekta frågor, t.ex. genom att säga ”Mina studier visar att ... har du några tankar om det?” Även Denscombe (2016, s. 275) lyfter fram vikten av att alla kommer till tals i gruppintervjuer. Intervjuaren ansvarar för att ingen dominerar diskussionen utan att alla får komma till tals och har rätt till sin egen åsikt. Genom att sammanfatta det som sagts i diskussionen kring något ämne i intervjun kan intervjuaren få bekräftelse på att hen förstått saken rätt och deltagarna ges en möjlighet att ännu korrigera eller fördjupa sitt svar. Samtidigt kan detta bli en naturlig avslutning för att sedan gå vidare mot nästa ämne.

Under fokusgruppintervjutillfället användes ovannämnda strategier, att ställa indirekta frågor som grundar sig i vad forskning visar och fråga vad deltagarna har för åsikt om saken eller hur de tänker om saken. Under intervjun ställdes följdfrågor för att klargöra innehållet och dessutom gjordes en sammanfattning av diskussionen för att bekräfta att saken uppfattats rätt och samtidigt erbjöds deltagarna en möjlighet att tillägga eller korrigera sina svar.

Fokusgruppintervjun inom ramen för detta examensarbete bandades in för att få en komplett och permanent dokumentation över det som sagts under intervjun. Tack vare inspelningen var det lätt att urskilja vem som sa vad under intervjun. Taltur gavs turvis till deltagarna för att på det sättet säkerställa att alla kom till tals, samtidigt som strävan var att skapa ett diskussionsklimat där deltagarna vid behov kunde inflika med egna kommentarer. Nämnas bör att gruppen i sig var van att arbeta via Teams och även vana att diskutera arbetsärenden

tillsammans via detta forum, vilket märktes i att stämningen under intervjun var avspänd och att diskussionen var livlig. Ingen verkade nämnvärt besvärad av att intervjun spelades in.

Som intervjuare behövs en medvetenhet om hur ens personlighet och ens personliga egenskaper, såsom kön, ålder, yrkesstatus med mera kan påverka intervjusituationen. Ett av de vanligaste råden inför en intervju är att intervjuaren bör sträva till att inta en så passiv och neutral status som möjligt, dels genom sitt yttre habitus, dels genom att inta en så neutral och försiktig inställning som möjligt till de diskussioner som förs under utvecklingssamtalet. Man vill ju inte som forskare att de intervjuade ska försöka komma med svar som de tror man är ute efter, utan målet är ju att få veta vad de verkligen tänker kring saken. (Denscombe, 2016, ss. 271-272)

Under fokusgruppintervjun som utfördes inom ramen för detta examensarbete kom framförallt yrkesstatusen att påverka intervjun, eftersom intervjuaren i egenskap av daghemsföreståndare även var en kollega. En medveten strävan fanns att hålla sig så neutral som möjligt under intervjun. Genom att vara lyhörd och intresserad önskades få till stånd en så god atmosfär som möjligt och därmed skapa en grund för goda diskussioner.

Tack vare det intresset som detta examensarbete väckt hos chefen för SBP, var motivationen hos deltagarna hög och intresset gjorde att diskussionen var livlig och givande. En av deltagarna hörde av sig efter intervjutillfället och tackade för att tillfället:

”Det var verkligen ett riktigt trevligt och givande tillfälle. Jag som aldrig hållit ett utvecklingssamtal med personalen lärde mig mycket och fick många tips och idéer.”

Den semistrukturerade intervjun kännetecknas av att man utgår från vissa ämnen som ska behandlas och vissa frågor som man vill ha svar på. I vilken ordning frågorna eller ämnen kommer upp under intervjun är mindre viktig, tanken är att kunna få en djupare insikt i hur den intervjuade tänker kring saken och att hen därför bör ha möjlighet att utveckla sina synpunkter. Syftet med en fokusgruppintervju är att få deltagarna att diskutera ämnet i fråga, att få en förståelse kring vad de tänker om frågan men även varför de tänker som de gör. (Denscombe, 2016, ss. 266,269) Kananen (2014, s. 88) lyfter fram utmaningen med att hitta de rätta frågorna. Genom att ställa rätt frågor får man givetvis data som är användbart och tillförlitligt vice versa utgör fel sorts frågor en felaktig grund för analysen. Rätt frågor ger tillförlitliga svar men kan ännu i detta skede förstöras genom att den valda analysmetoden samt tolkningen av svaren varit felaktiga. Enligt Hirsjärvi & Hurme (2006, s. 47) bör

fokusgruppintervjufrågorna grunda sig på den analys forskaren gör utgående ifrån sin bakgrundsutredning.

Fokusgruppintervjuns teman och semi-strukturerade intervjufrågor utgick ifrån litteraturoversikten som gjordes inom ramen för detta examensarbete. Fokusgruppintervjufrågorna bestod av tre målsättningar som baserade sig på Longenecker & Finks processbeskrivning som presenteras i kapitel 6. För det första var målet att definiera syftet och målsättning med utvecklingssamtalen. För det andra var målet att deltagarna tillsammans skulle vara med och skapa en effektiv och ändamålsenlig process kring utvecklingssamtalen. För det tredje målet att utreda behovet av utbildning eller introduktion inför utvecklingssamtalen. Frågorna till fokusgruppintervjun finns med som bilaga 4. Tanken var att frågorna inte skulle vara styrande utan istället vara öppna och med möjlighet att framföra och diskutera olika synpunkter.

Metoder för analys av fokusgruppintervjuerna

För att kunna analysera materialet från en inspelad intervju behöver materialet för det mesta transkriberas, men enligt Denscombe (2016, ss. 384-386) är mängden rådata som behöver transkriberas beroende av hur den ska användas. Bell (2016, s. 197) menar att transkribering av en intervju säkerställer att det går att granska materialet och att eventuella citat som används är korrekta och inte formulerade så att de passar ändamålet. Nackdelen med att bända in en intervju är att det tar lång tid att skriva ut allt som sagts under tillfället (May, 2013, ss. 181-182).

Eftersom tanken var att materialet från fokusgruppintervjun skulle användas som informationsunderlag för att utveckla ett material kunde transkriberingen genomföras så att endast vissa rådata valdes ut. Därmed skrevs alltså inte all rådata ut, såsom till exempel kommentarer som inte var direkt kopplade till intervjufrågorna, inte heller pauser, ifyllnadsord m.m. eftersom meningen inte var att göra en diskurs- eller samtalsanalys. Det visade sig att trots att endast det väsentliga skrevs ut tog transkriberingen mycket tid i anspråk.

Vid transkriberingen av intervjuerna valdes ett tillvägagångssätt som utgick ifrån ett intresse av det som sades under intervjuerna. Dock gjordes ett val att först skriva ut det mesta, gällande sakfrågan, som sades under intervjun. Därefter lästes materialet igenom, i sin helhet, flera gånger och därefter valdes stycken eller meningar som var av värde för det fortsatta arbetet ut. Vid analysen av fokusgruppintervjuerna användes samma induktiva

tematiska innehållsanalys som beskrivs i kapitel 6.2. Genom att läsa transkriberingarna identifieras de delar av texten som på något sätt gav uttryck för ett ställningstagande. Dessa ställningstaganden samlades upp i kategorier som i sin tur organiserades i mer övergripande teman. Enligt Dencsombe (2016, s. 385) kan delar av dessa citeras, för att lyfta fram viktiga synpunkter, då resultaten från intervjun redovisas. Citat som ansågs lyfta fram viktiga synpunkter, kategorier och teman som framkom i fokusgruppintervjun redogörs för i kapitel 7.3.

6.4 Fokusgruppintervjudeltagarnas återkoppling på materialet

För att ytterligare stärka validiteten på materialet som skapats inom ramen för detta examensarbete utfördes ytterligare en återkoppling till materialet genom att sända ett utkast på det till respondenterna i fokusgruppintervjun. Denna form av återkoppling s.k. respondentvalidering är enligt Denscombe (2016, s. 411) användbar för att kontrollera att slutsatser och antaganden är korrekta och kan bekräftas eller förbättras av dem som uttryckt sina åsikter och synpunkter i sakfrågan.

Materialet i sin helhet skickades till respondenterna via e-post. I följebrevet (bilaga 5) förklarades syftet med återkopplingen och respondenterna ombads att via ett Googleformulär (bilaga 6) svara på följande frågor:

- På vilket sätt tycker du att materialet motsvarar de tankar du hade under fokusgruppintervjun?
- Upplever du att det är något väsentligt som kom upp under fokusgruppintervjun som saknas i materialet?
- På vilket sätt tror du att materialet kommer att vara användbart för dig?
- OM inte vad skulle behöva ändras/läggas till eller tas bort i materialet?

Deltagarna fick två veckor på sig att ta del av materialet och återkomma med återkoppling via frågeformuläret. Svaren från förfrågningen redovisas för i kapitel 7.4. Svaren analyserades enligt Bell & Waters (2016, s. 266) beskrivning så att ur svaren sammanställdes en analys där gemensamma eller avvikande synpunkter sammanställdes och åsikter som verkade särskilt viktiga och återkom i flera av svaren redogjordes för.

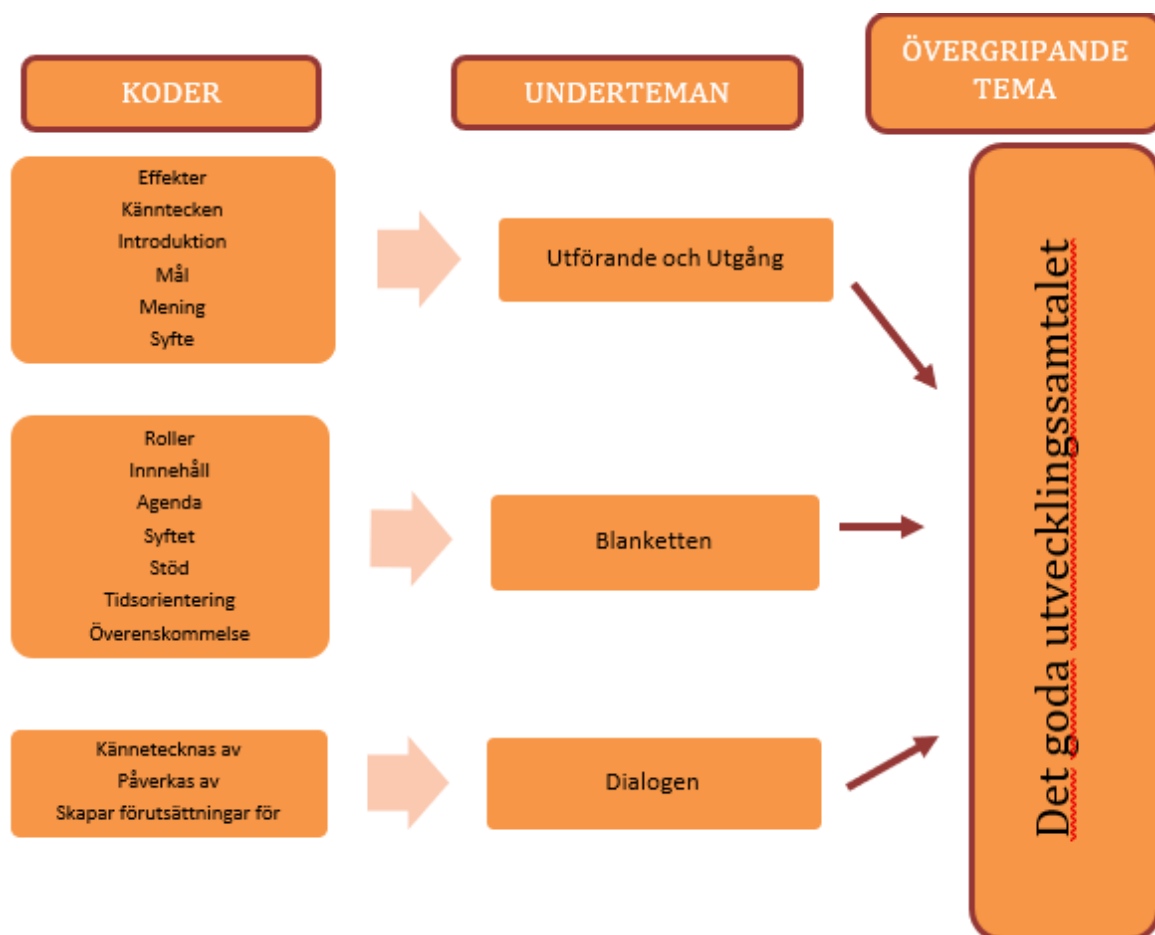
Eksell & Thelander (2014, s. 226) lyfter fram vikten av att vara tydlig med syftet kring deltagarvalideringen för att undvika missförstånd kring hur återkopplingen kommer att användas. Syftet med återkopplingen beskrevs i följebrevet. Syftet var att få ett material som speglade fokusgruppintervjuns innehåll på ett korrekt sätt genom att erbjuda en möjlighet att framföra synpunkter på saker som kunde förbättras eller som saknas i materialet, men också att lyfta fram saker i materialet som respondenterna känner igen sig i och har användning för. Den slutgiltiga versionen av materialet bearbetades utifrån analysen av svaren och det resultat som litteraturoversikten, fokusgruppintervjuerna samt analysen av blanketterna gav. Detta förfarande framkom även i följebrevet. Genom att på detta sätt förtydliga syftet och sättet att använda materialet undviks möjliga krav på att ändra materialet så att det skulle ta i beaktande varje enskild svarandes åsikt som kan uppstå vid respondentvalidering.

7 Resultat

I de följande kapitlen redogörs för resultaten från litteraturoversikten, dokumentanalysen, fokusgruppintervjun och återkopplingen från fältet.

7.1 Resultat från litteraturstudierna

Totalt 25 artiklar inkluderades i litteraturoversikten. I de kommande styckena presenteras resultaten från litteraturoversikten genom att åskådliggöra vilka faktorer som inverkar på effekten av utvecklingssamtal, vilka fördelar utvecklingssamtal kan ha för organisationen, vilken funktion blanketten fyller samt vad ett gott utvecklingssamtal inbegriper. I Figur 7 presenteras en översikt av den tematiska analysen.



Figur 7 Översikt över den tematiska analysen

Utförandet och utgången av ett utvecklingssamtal

Resultatet av litteraturoversikten visade att utvecklingssamtal kan vara värdefulla för organisationen med tanke på arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen och därmed även inverka på personalens beslut att stanna kvar på arbetsplatsen. Pälli & Vaara (2013, s. 12) anser att utvecklingssamtal har en positiv effekt på det allmänna välmående samt tillfredsställelsen med det egna arbetet, även Dal Corso et.al (2019, s. 6) samt Vasset et.al (2011, s. 12) kunde hitta en koppling mellan ett lyckat utvecklingssamtal samt ökad arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse. Linna et.al (2012, ss. 1360-1375) märkte i sin studie att ett gott utvecklingssamtal inverkade positivt på inställningen till det egna arbetet, bl.a. kunde ett lyckat utvecklingssamtal underlätta personalens förmåga att hantera en hög arbetsbörda. Chanie et al (2020, s. 9) påvisade att personer som var nöjda med sitt utvecklingssamtal hade en bättre förmåga att hantera sin arbetstid. Såväl Dawson et al (2014, s. 12) som Moon (2019, ss. 7-8) märkte att ju bättre utvecklingssamtal fungerar desto lägre är frånvaron från arbetet och benägenheten att avsluta sitt arbetsförhållande eller byta bransch är också lägre.

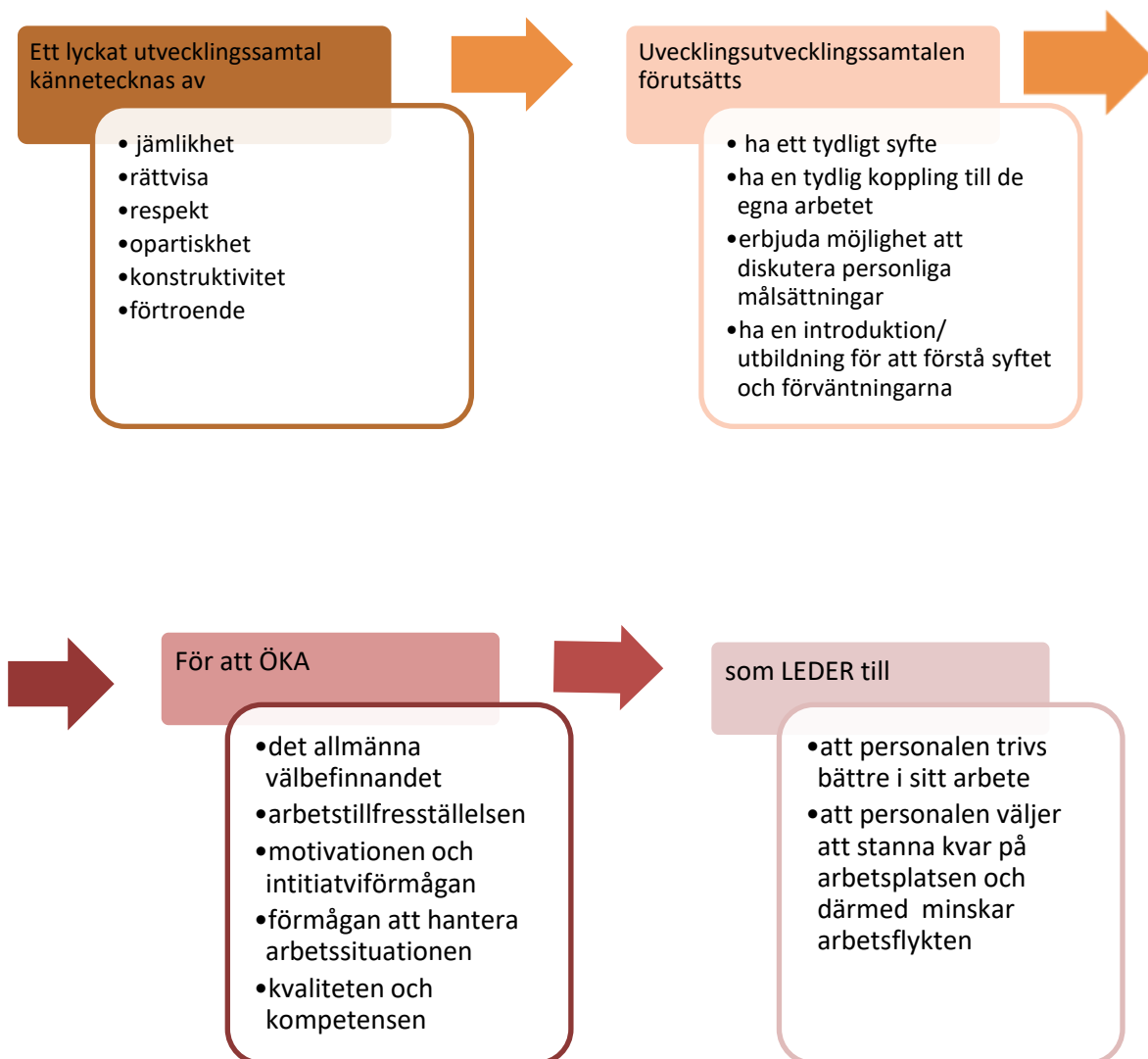
I studier som undersökt evaluerande och utvecklande utvecklingssamtal kom Qiu et al (2015, s. 1106) samt Zhang et al (Zhang;Hu;& Qiu , 2014, ss. 1319, 1321-1322) fram till att i synnerhet det utvecklande utvecklingssamtalet har en stor positiv inverkan på personalens proaktiva beteende, den egna effektiviteten och känslan av psykologiskt ägarskap. Det utvecklande utvecklingssamtalet har dessutom en större inverkan på arbetstillfredsställelsen och viljan att utveckla sitt arbete. Elliot (2015, s. 111) anser att det bör finnas en balans mellan att bedöma prestationer och att stötta personlig utveckling för att utvecklingssamtalen ska bidra till en bättre arbetsprestation. Hakim (2015, s. 101) var inne på samma linje då han i sin studie kom fram till att utvecklingssamtal som utgick ifrån att bedöma prestationer framom att diskutera utveckling skapade missnöje medan utvecklingssamtal som genomfördes på ett konstruktivt sätt bidrog till bättre kvalitet på arbetet.

För att uppnå dessa fördelar med utvecklingssamtal förutsätts enligt Linna et al (2012, ss. 1360-1375) att utvecklingssamtalen upplevs som tillfredsställande på så sätt att de är till nytta för det egna arbetet och att utvecklingssamtalen erbjuder en möjlighet att påverka den egna arbetssituationen. Känslan av rättvisa och jämlikhet under utvecklingssamtalen anses enligt Chanie et al (2020, s. 9) spela en viktig roll med tanke på att uppnå positiva effekter. Återkopplingen till det egna arbetet och möjligheten att diskutera personliga målsättningar angående det egna arbetet är enligt Vasset et.al. (2011, s. 12), Dawson et al (2014, s. 12) samt Qiu et al (2015, s. 1106) viktiga för att uppnå fördelarna med utvecklingssamtal.

Dessutom visade litteraturöversikten att alla behöver förstå syftet med utvecklingssamtal för att uppnå dessa fördelar. Dal Corso et al (2019, s. 6), Pälli & Lehtinen (2014, ss. 93-105), Hakim (2015, s. 101) samt Elliotts (2015, s. 111) studier visade att en gemensam uppfattning om utvecklingssamtalens innehåll, förväntningar inför utvecklingssamtalet samt målet med utvecklingssamtal behöver vara tydliga för att de ska upplevas tillfredsställande och kunna ha en positiv inverkan på arbetet. Utöver detta anser Naji et al (2015, s. 50) att processerna kring utvecklingssamtal behöver ses över genom att noggrant fundera på vilka metoder och modeller som används. Dawson et al (2014, s. 12), Linna et al (2012, ss. 1360-1375), Chanie et al (2020, s. 9) samt Dal Corso et al (2019, s. 6) lyfter alla fram vikten av att strukturerna kring utvecklingssamtal bör uppfattas som jämlika och rättvisa för att en positiv effekt ska uppnås.

Utbildning och introduktion kring utvecklingssamtal verkar ha betydelse för hur väl utvecklingssamtalen lyckas. Hakim (2015, s. 102) och Davis (2012, ss. 12-13) uppmärksammar vikten av att introducera och utbilda personal och ledare i hur man deltar i

utvecklingssamtal för att de ska utmynna i gemensamt uppsatta mål som kan anses utveckla arbetet. Vasset et al (2011, s. 12) kom fram till att personer med erfarenhet av och utbildning om utvecklingssamtal upplevde att utvecklingssamtal hade en mer positiv inverkan på arbetsmotivationen. Utgående ifrån dessa resultat gjordes en sammanfattande översikt av resultaten, gällande utförandet och utgången av ett lyckat utvecklingssamtal i Figur 8.



Figur 8 Sammanfattande översikt gällande utförandet och utgången av ett utvecklingssamtal

Blankettens utformning och funktion

Blankettens utformning och hur den används verkar ha betydelse för vilka ämnen som diskuteras, hur makten fördelas i utvecklingssamtalen samt hur utvecklingssamtalet därmed kan fungera som stöd för verksamheten.

För att undvika att utvecklingssamtal blir en slentrianmässig procedur kring hur man ska fylla i en blankett bör organisationen enligt Roine (2018, ss. 72-74) och Pälli & Vaara (2013, s. 55) skapa egna modeller som utvecklas med omsorg och som kopplar till den egna verksamheten. Genom att på detta sätt förankra blanketterna i den egna verksamheten blir de mer målstyrande och fungerar som stöd för verksamheten.

Blanketten fungerar som en drivkraft för diskussionen (Pälli & Vaara, 2013, s. 23), där den skapar struktur för utvecklingssamtalet genom att fungera som en agenda för utvecklingssamtalet (Mikkola, 2016, s. 48). Blanketten kan även ses som en materiell artefakt, som kan användas som ett icke-verbalt objekt för att visa att man vill komma vidare i utvecklingssamtalet (Mikkola & Lehtinen, 2014, ss. 75-76).

Blanketten för utvecklingssamtalen kan bidra till att skapa en dialog genom att de valda ämnena i blanketten för utvecklingssamtalet vidare och skapar en ram för utvecklingssamtalet. För att utvecklingssamtalet inte ska bli alltför styrt av blanketten kunde det vara bra att tidvis lägga undan den och låta utvecklingssamtalet ta en friare form för att på det sättet skapa bättre förutsättningar att komma på kreativa lösningar och idéer till arbetet. (Pälli & Vaara, 2013, ss. 31, 55-56)

Enligt Lehtinen & Pälli (2016, ss. 165-166, 169-170) och Mikkola (2016, s. 48) utgör blanketten ett diskussionsunderlag som hjälper deltagarna att titta bakåt, göra en nulägesanalys samt fundera hur man går vidare och ställer upp mål för den egna utvecklingen.

Mikkolas (2016, s. 56) samt Pälli & Lehtinens (2014, ss. 93-105) studier visade att makten i utvecklingssamtalet fördelas olika beroende på hur och när blanketten fylls i. Blanketten kan enligt Pälli & Vaara (2013, ss. 31, 55-56) fungera som ett dialogiskt verktyg då man tillsammans läser och granskar den. Genom att låta medarbetaren fylla i blanketten på förhand har medarbetaren enligt Mikkola (2016, s. 56) större möjlighet att påverka innehållet i utvecklingssamtalet. Pälli & Lehtinen (2014, ss. 93-105) fann tre strategier (se sid 12) för att fylla i blanketten varav den strategin där deltagarna tillsammans summerar det som diskuterats och kommer till en gemensam målsättning ansågs stärka känslan av engagemang mest.

Assmuss (2008, ss. 418-420), Clifton (2012, ss. 303-304), Pälli & Vaara (2013, s. 54) och Mikkola (2014, s. 534) märkte i sina studier att blanketten kunde göra det lättare att ta upp svåra saker eller utmaningar i arbetet om det i blanketten fanns en punkt eller en fråga kring

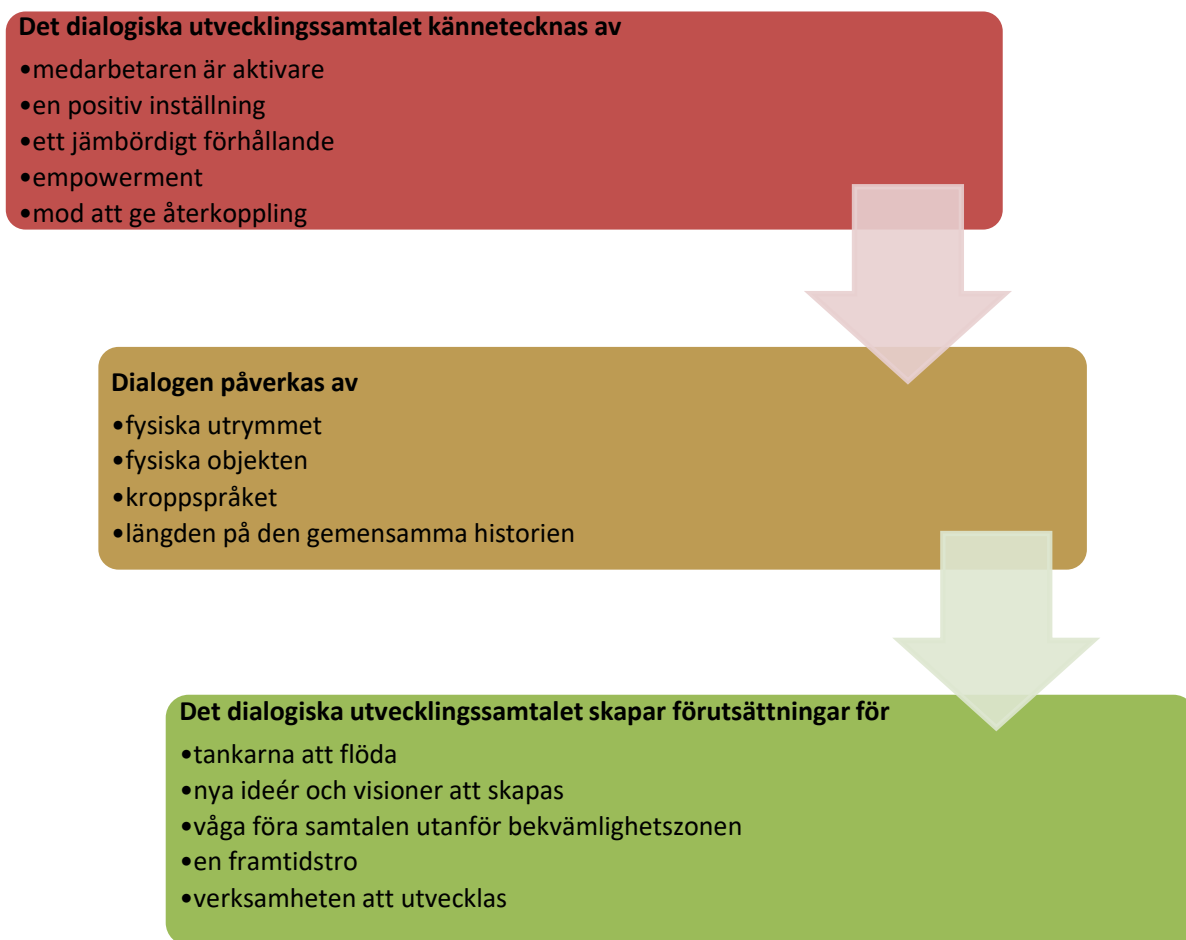
ämnet. En sammanfattning av blankettens funktion och innehåll utgående ifrån litteraturstudierna framgår ur Figur 9.

BLANKETTEN		
<p>KAN I BÄSTA FALL FUNGERA SOM</p> <ul style="list-style-type: none"> -agenda för utvecklingssamtalet -ett stöd för att orientera sig i tid -ett stöd för att skapa dialog -ett stöd för att diskutera utmaningar -ett stöd för att tillsammans komma överens om framtida målsättningar 	<p>BORDE INNEHÅLLA</p> <ul style="list-style-type: none"> -en tydlig koppling till verksamheten -en återblick -en nulägesanalys -målsättningar för framtiden - en möjlighet att diskutera utmaningar 	<p>KAN I VÄRSTA FALL</p> <ul style="list-style-type: none"> - bli ett maktmedel - bli ett ifyllnadsobjekt - ta makten över utvecklingssamtalet

Figur 9 Blankettens innehåll och funktion

Dialogen i utvecklingssamtalet

Kännetecknande för ett gott utvecklingssamtal är att medarbetaren är den aktivare parten (Pälli & Vaara, 2013, s. 20) Enligt Wink (2007, ss. 199-201, 203,2018) kännetecknas ett gott utvecklingssamtal av att inställningen under utvecklingssamtalet är positiv, förhållandet mellan deltagarna är jämbördig, ledaren har en genuin vilja att hjälpa medarbetaren att utvecklas, s.k. empowerment och att medarbetaren vågar vara av avvikande åsikt och bägge parterna vågar ge återkoppling åt varandra. Saker som visat sig påverka dialogen i utvecklingssamtalet är det fysiska utrymmet (Pälli & Vaara, 2013, s. 56), de fysiska objekten såsom blanketter, pennor, glasögon (Mikkola , 2014, ss. 535-536), kroppsspråket (Pälli & Vaara, 2013, ss. 56-57) deltagarnas förhållande till varandra och ömsesidiga respekten och tilltron (Naji;Mansour;& Leclerc, 2015, s. 51) samt hur länge man arbetat ihop (Wink, 2007, ss. 199-200). Enligt Wink (2007, ss. 201,208) leder det dialogiska utvecklingssamtalet till att nya idéer skapas då tankarna kan flöda fritt. Denna tilltro inför framtiden skapar en grund för att utveckla verksamheten. Figur 10 ger en överblick av det dialogiska utvecklingssamtalet utgående ifrån resultatet från litteraturstudierna.

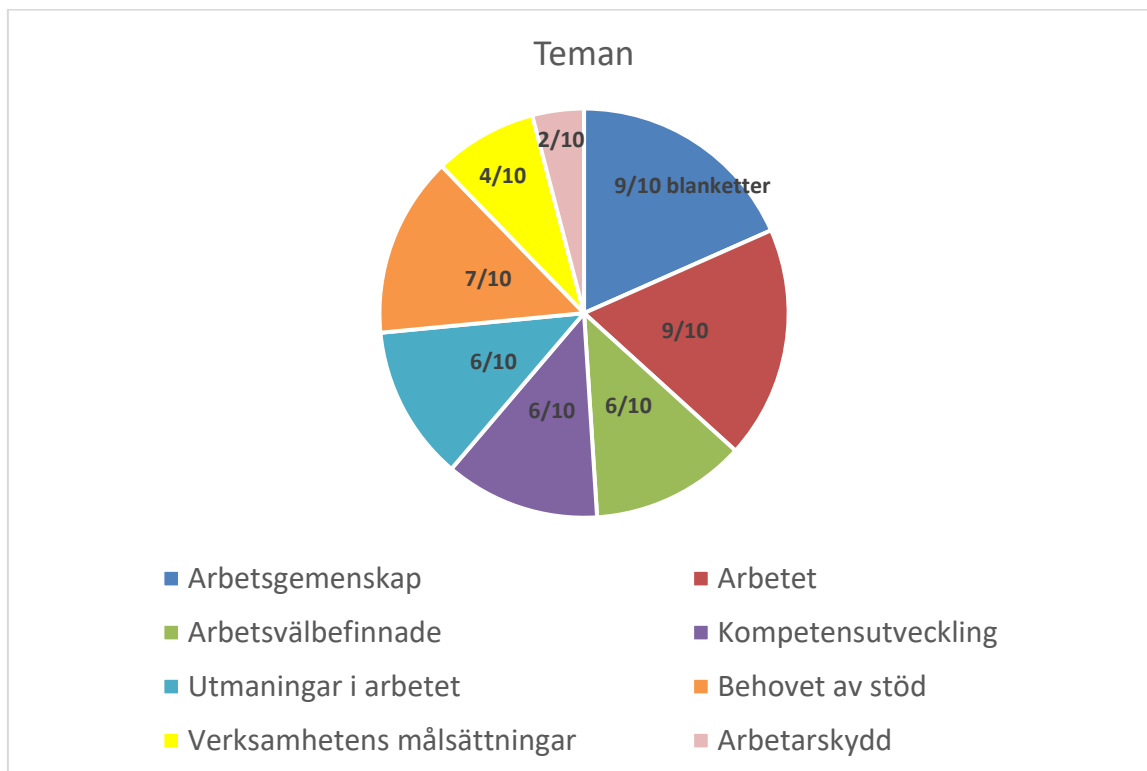


Figur 10 Översikt över det dialogiska utvecklingssamtalet

7.2 Resultat från innehållsanalysen av blanketterna

Blanketterna som används för att genomföra utvecklingssamtal inom småbarnspedagogiken i Pargas stad samlades in i juni-september 2021. Sammanlagt kom det in tio olika blanketter som kunde analyseras. Av dessa tio var två blanketter sådana att den användes av två daghemsföreståndare. En blankett avvek tydligt till sin utformning och till sitt innehåll såtillvida att den utgick från att respondenten skulle utgå ifrån sig själv, beskriva vad hen tror att andra tänker om hen, hur hen kommit dit hen är idag, vilken inverkan detta kan ha på hen osv. Denna blankett innehöll även skalfrågor där respondenten ombads bedöma på en skala från 1–10 var hen står nu, hur övertygad hen är att nå sitt mål. Syftet med innehållsanalysen finns beskrivet i kapitel 6.2.

Teman som ofta förekom i blanketterna var frågor kring arbetsgemenskapen (9/10 blanketter), arbetet (9/10 blanketter) och i mer än hälften av blanketterna frågades efter kompetensutveckling med tanke på arbetet, arbetsvälbefinnade, utmaningar i arbetet samt behovet av stöd i sitt arbete. Frågor som kopplade direkt till verksamhetens målsättningar förekom i 4 blanketter medan det endast i 2 blanketter togs upp frågor kring arbetarskydd. I Figur 11 presenteras ett diagram över hur ofta dessa teman fanns med i blanketterna.



Figur 11 Sammanställning över utvecklingssamtals teman

I frågor som berörde **arbetsgemenskapen** visade det sig, i 6 av de 9 blanketter som hade detta tema, att man närmade sig temat ur individens perspektiv. Frågorna var uppbyggda så att man frågade:

- Vad kan du göra / ändra på för en bättre arbetsgemenskap?
- Vad gör du för att bidra till ett bättre arbetsklimat?
- Vad är din roll i arbetsgemenskapen?

I frågor som berörde **arbetet** kunde tre olika underteman urskiljas. Dessa var frågor som berörde arbetet i allmänhet, frågor som berörde själva arbetsuppgiften och frågor som

berörde själva arbetsprestationen. I Figur 12 presenteras en lista över dessa teman med exempel på hur frågorna var ställda samt antalet blanketter som innehöll dessa teman.

Arbetet i allmänhet 8/10 blanketter	Arbetsuppgiften 6/10 blanketter	Arbetsprestationen 3/10 blanketter
<ul style="list-style-type: none"> • Vad tycker du bäst om i ditt jobb? • Vad trivs du bäst med i ditt arbete? • Vad är det viktigaste med ditt arbete? 	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka arbetsuppgifter ger dig energi? • Vilka är dina viktigaste arbetsuppgifter? • Vilka arbetsuppgifter intresserar dig mest/minst? • Hur prioriterar du bland dina arbetsuppgifter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hur har du lyckats i dina arbetsprestationer? • Hur ser du på din egen arbetsprestation ?

Figur 12 Översikt av frågor gällande arbetet

Frågor kring **utmaningar i arbetet** eller behov av förändring hittades i 6 av de 10 insamlade blanketterna. Frågorna löd exempelvis så här:

- Vilka uppgifter känns svåra?
- Vad har fungerat mindre bra?
- Något som har känts extra jobbigt?
- Om något inte varit så bra - vad i så fall? Varför?
- Något du vill ändra på?

I 6 av de 10 insamlade blanketterna fanns frågor som berörde **välbefinnande**. Det frågades t.ex.:

- Hur bedömer du din egen ork nu och i framtiden?
- Vad ger dig arbetsglädje/ vad tar ifrån dig arbetsglädje?
- Balans mellan fritid/ arbete?

- Vad ger dig energi? Vad tar energi?
- Arbetsbörda? För mycket / För lite?
- Vad trivs du bäst med i ditt arbete?

I 6 av 10 blanketter berördes temat **kompetensutveckling** genom att fråga:

- Vad behöver du utveckla i ditt arbete?
- Vilka är dina personliga utvecklingsplaner/ framtidsplaner med tanke på arbetet?
- Är det något du vill utveckla hos dig?
- Vad har du för önskemål för din kommande yrkesutveckling?

I 7 av 10 blanketter fanns frågor kring **behovet av stöd**. Man frågade bl.a.:

- Vilket stöd behöver du från arbetsteamet eller föreståndaren?
- Vad önskar du av mig? (i egenskap av föreståndare)
- Vad behöver du för att lyckas med detta? (i förhållande till arbetsuppgift)
- Vad skulle det behöva hända för att du skulle vara säker på att lyckas med ditt mål?

I 4 av de 10 insamlade blanketterna hittades frågor som kopplar till **verksamheten** i form av att fråga:

- Vad har fungerat bra / mindre bra med tanke på verksamhetens målsättningar?
- Vad önskar du verksamhetsmässigt?
- Har vi följt vår Vasu? Våra gemensamma målsättningar?
- Vilka är din enhets viktigaste målsättningar för det kommande året?

Endast i 1 av de 10 insamlade blanketterna nämns läroplanen för småbarnspedagogik (Vasu) specifikt.

Arbetskydd och bedömning av risker i arbetet fanns i endast 2 av de 10 insamlade blanketterna.

Då blanketterna analyserades med tanke på deras tidsorientering kunde konstateras att det i 8 av 10 blanketter fanns frågor som riktade sig mot det förflutna. Dessa frågor kunde t.ex. handla om:

- Vad har fungerat bra / mindre bra?
- Hur har det gångna året varit?
- Har överenskommelser från föregående utvecklingssamtal följts?
- Hur har du lyckats i ditt jobb och i dina personliga målsättningar?
- Vad har du lyckats med? Hur har du tagit dig hit?

Samtliga 10 blanketter orienterade sig mot framtiden genom frågor såsom:

- Vad behöver du utveckla i ditt arbete till nästa utvecklingssamtal?
- Vilka uppdrag skulle du kunna ta på dej inför nästa verksamhetsår?
- Vad önskar du?
- Hur vill du utveckla ditt jobb?
- Vilket är ditt nästa steg?

I 2 av de 10 insamlade blanketterna återfanns frågor som kunde kopplas till metoden NÖHRA.

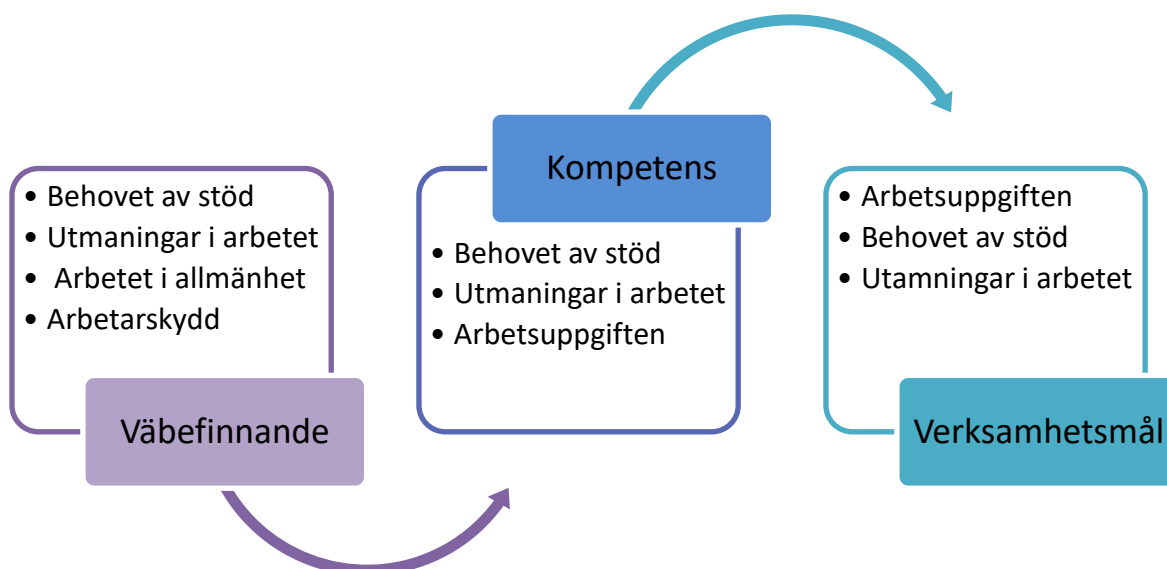
I 3 av de 10 insamlade blanketterna återfanns frågor som kunde antas bygga på metoden Stjärnstunder av Ben Furman.

Med utgångspunkt i teorierna kring lösningsfokuserat förhållningssätt, AI- och FFI-utvecklingssamtal som presenteras i kapitel 5 innehöll samtliga blanketter en tydlig framtidsorientering, vilket är kännetecknande för denna typ av utvecklingssamtal. I nästan alla blanketter kunde teorierna kännas igen genom att frågorna i dem delvis utgick ifrån vad man lyckats med, men framförallt vad man hoppas kunna uppnå i framtiden. I 8 av de 10 insamlade blanketterna följdes dessa frågor dock av frågor som handlade om vad som inte fungerat, vad som man lyckats sämre med eller vad som varit utmanande.

Ingen av blanketterna innehöll någon introduktion i meningen att förklara syftet med utvecklingssamtalet eller hur man skulle tänkas förhålla sig till frågorna i blanketten. Det framgick inte om alla frågor skulle besvaras, eller om blanketten skulle fyllas i före, under eller efter utvecklingssamtalet. I 5 av de 10 insamlade blanketterna fanns ett tydligt utrymme efter varje fråga för anteckningar, vilket kan tolkas som att man förväntas skriva något.

I 7 av de 10 insamlade blanketterna erbjöds en möjlighet att skriva ner en överenskommelse, m.a.o. fanns det en given plats i blanketten för detta ändamål. En av blanketterna hade en plats för underskrift men ingen plats för en direkt överenskommelse utan kunde tolkas som att man skrev under det man diskuterat under utvecklingssamtalet och skrivit in under de olika frågorna.

Sammanfattningsvis kunde **tre huvudteman urskiljas ur blanketterna**, nämligen **välbefinnande, kompetens och verksamhetsmål**. Utmaningar i arbetet samt behovet av stöd kan antas komma till tals under alla dessa teman. Under temat välbefinnande diskuteras arbetet i allmänhet och arbetarskyddet medan själva arbetsuppgiften diskuteras under temat kompetens och verksamhetsmål. Figur 13 ger en överblick av sammanfattningen.



Figur 13 Sammanfattning av diskussionsämnen under utvecklingssamtal

Dessa tre teman kan även kopplas till litteraturöversikten där det framkom att utvecklingssamtal förutsätts öka arbetstillfredsställelsen genom att koppla till det egna arbetet samt erbjuda möjlighet att diskutera personliga målsättningar (se figur 8). Frågorna

eller teman som tas upp i blanketterna kan antas ge medarbetaren en antydning om syftet med utvecklingssamtalen, men blanketterna saknade ett direkt svar på frågan VARFÖR, vilket enligt litteraturstudierna kunde anses som en av hörnstenarna för att få tillstånd en önskvärd effekt av utvecklingssamtal. Trots det kunde inte slutsatsen dras att introduktion kring syftet med utvecklingssamtal totalt saknades eftersom blanketterna inte berättade något om hur förberedelserna inför utvecklingssamtal gjorts och vad som framkommit i samband med att blanketterna delats ut. Denna fråga besvaras under fokusgruppintervjun vilket framgår i resultatdelen för dem i nästa kapitel.

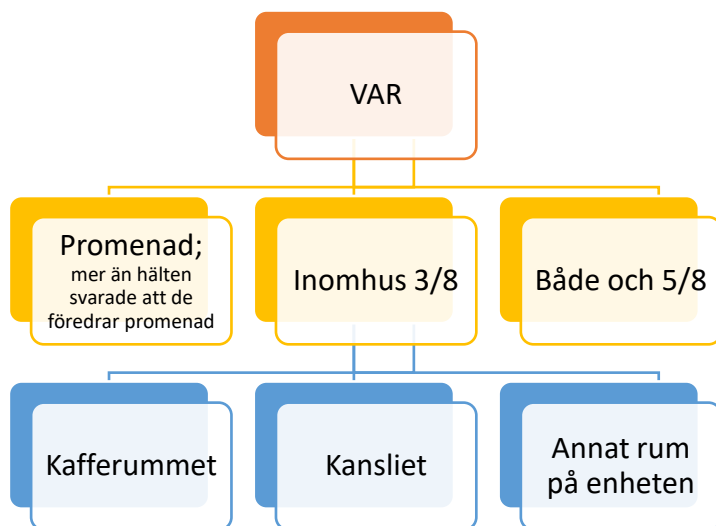
7.3 Resultat från fokusgruppintervjun

Fokusgruppintervju genomfördes virtuellt 9.9.2021 via Teams. Vid tillfället deltog åtta personer varav sex personer för tillfället arbetar som daghemsföreståndare, en person som speciallärare inom SBP och en person som chef för SBP. Två personer har alldeles nyligen börjat arbeta som daghemsföreståndare, vilket betyder att de inte deltagit i utvecklingssamtal i egenskap av ledare, men däremot har många års erfarenhet av att delta som personal. Samtliga personer som deltog i intervjun hade mer än 10 års erfarenhet av att delta, antingen som personal eller som daghemsföreståndare, i utvecklingssamtal.

Inledningsvis fick deltagarna kort berätta om sina egna erfarenheter av utvecklingssamtal. Det visade sig att sätten att förverkliga dessa varierade dels mellan de svarande, dels från år till år. Lite mer än halva gruppen svarade att de oftast har valt att gå ut på promenad, resten har haft utvecklingssamtalen inomhus antingen i kafferummet eller i kontorsutrymmen. Valet att gå ut och gå motiverades bl.a. med att:

”.. personalen mycket mer avslappnad då man är ut och gå, det är ganska stelt när det är inomhus...”

Figur 14 ger en översikt över var man håller utvecklingssamtal.

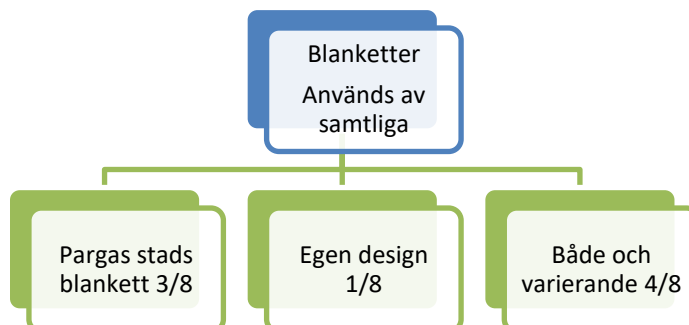


Figur 14 Översikt över var man håller utvecklingssamtal

Samtliga uppgav att de använder blanketter av något slag och att dessa delas ut inför utvecklingssamtalet. Pargas stads blankett för utvecklingssamtal var bekant för samtliga, men användes endast av två personer för tillfället. Några uppgav att de ibland använt stadens blanketter och ibland gjort egna och några uppgav att de gjort egna blanketter lite beroende på vad de velat diskutera under utvecklingssamtalet. Samtliga deltagare tog upp vikten av att få förbereda sig inför utvecklingssamtalet, dels genom att få frågorna på förhand, dels genom att få en inbjudan i god tid.

”...fast man inte går igenom frågorna systematiskt...ändå kunna förbereda sig för vad man kan tänkas kunna diskutera...”

I Figur 15 presenteras förekomsten av olika slags blanketter som används av respondenterna.



Figur 15 Översikt över vilka blanketter som används

Sätten att dokumentera i dessa blanketter var många, en del svarade att de ville att personalen skulle fylla i blanketten inför utvecklingssamtalet, en del ansåg att blanketten mer fungerade som ett stöd för diskussionen under utvecklingssamtalet, medan andra uppgav att de, i egenskap av daghemsföreståndare, efter utvecklingssamtalen fyllde i eller antecknade vad som diskuterats och kommits överens om. Sätten att dokumentera varierade beroende på vem föreståndaren diskuterade med, dock verkade alla vara överens om att det var viktigt att dokumentera för att kunna följa upp diskussionen och komma ihåg vad man kommit överens om.

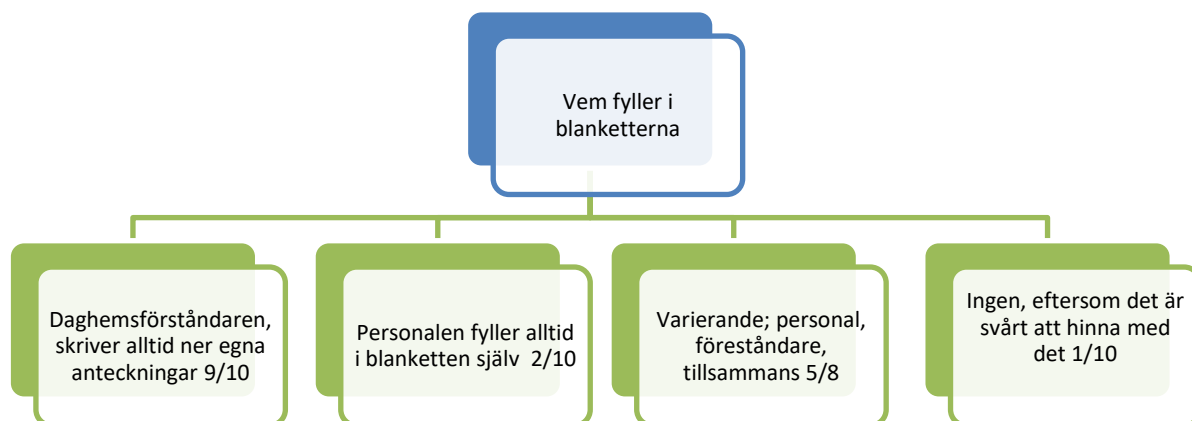
”...största bristen är att jag har haft svårt att dokumentera så att man sen kan nästa år återkoppla...

...det är viktigt att man dokumenterar på något sätt... viktigt att vi båda är överens och att det är samma sak som vi kom överens om ...

...jag har antecknat...medarbetaren har fått läsa igenom...nimmare under och så datum...

...tycker nog att alla ska skriva själv någo...tycker att arbetstagarna själv ska skriva...

Figur 16 ger en översikt av respondenternas olika sätt att dokumentera utvecklingssamtal.



Figur 16 Översikt över vem som fyller i blanketterna

Ett önskemål som kom från alla i gruppen var att det kunde finnas en gemensam blankett. Blanketten kunde fungera som ett diskussionsunderlag, samtidigt som det framfördes att man inte heller vill ha en blankett som förbinder en att fylla i en massa punkter.

”...skulle inte vilja ha ett papper med för mycket grejer....så gärna ett lättöverskådligt och anteckningsbart papper...

".. det är ju ändå diskussionen som är det värdefulla..."

"...alla ska inte behöva följa samma mall, en blankett är ett botten, men man kan ju komma in på vad som helst..."

Samtliga svarade att daghemsföreståndaren delade ut tiderna. En kommentar gällande detta var bl.a. att:

"...tycker det var splittrat då alla fick välja tid själva och sen var det en del som man ändå sku puffa på...nu har jag gett tider...då har jag liksom fått mer alla med..."

Samtliga deltagare uppgav att de håller utvecklingssamtal minst en gång per år och vid behov oftare och att de i genomsnitt håller på i 45–90 minuter, beroende på hur livlig diskussionen blir. Det framkom under intervjun att de flesta ansåg att de har många små diskussioner under året med sin personal, som på sätt och vis sedan kopplas till det egentliga utvecklingssamtalet.

"... ikään kuin näiden isojen keskustelujen tueksi on enemmän sellaisia pieniä keskusteluja... että kun halua kehittyä ja tehdä asioita niin ne hakeutuu seuraan ja kysyy..."

".. den diskussionen inte är den enda diskussionen, utan detta är den där grejen, men sen har vi under hela året, vid behov så att vi pratar..."

Samtliga ansåg att utvecklingssamtal är en process och att man under utvecklingssamtalet gör en koppling till det föregående utvecklingssamtalet, funderar var man är just nu och sedan blickar framåt. Fokus verkade vara på framtiden vilket framgår av citaten nedan.

".. hyvä käydä läpi mennyttä mutta pitää saada painoa sill tulevaisuudelle, mitkä on ne tavoitteet... miten ne voidaan saavuttaa..."

"...keskustelun lopuks sellanen yhteenveto...mistä me ollaan puhuttu...mistä me ollaan sovittu...miten me tästä jatkamme... se on ollut tärkeää..."

"...bra att man går tillbaka och funderar på var man var senast, var man är nu och hur man går vidare..."

Utmaningen här verkade vara tidpunkten för utvecklingssamtalen med tanke på kopplingen till verksamhetsåret. För att kunna koppla utvecklingssamtalet till verksamhetsåret borde utvecklingssamtalen kunna genomföras så att man under hösten gör upp en plan för det

ifrågavarande verksamhetsåret som baserar sig på en utvärdering av det föregående utvecklingssamtalet och verksamhetsåret.

Det visade sig dock att tiden för en del av utvecklingssamtal sträcker sig över en längre period.

”...så märker man att det inte går så fort heller...det är ett helårs projekt att hålla utvecklingssamtalen med alla...”

”... när man har många tar det ju nog lite tid... inte hunnit med hur många som helst i månaden utan då har det nog blivit utspritt...”

Då gruppen diskuterade innehållet i utvecklingssamtalen framkom det att samtliga på något sätt tangerade **personalens mående och välbefinnande** såväl i arbetet som på det mer privata planet.

”...personalens välbefinnande, hur den mår...”

”...välmående, hur personalen mår, är en viktig grej...”

”...fråga hur man trivs i arbetet...hur det känns att komma till jobbet...”

”...mitä itse voi tuoda työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin...”

”...att nångång få diskutera sånt som inte direkt har med jobbet att göra, att hur jag mår och hur jag orkar...”

”...että mitä mä tarvitsen että mä jaksan pedagogina ja selviin täst työst...”

Annat som diskuterades ofta var **hur arbetsgemenskapen fungerar, dynamiken i teamet**, vad man som arbetstagare kan tillföra till teamet.

”...työyhteisön toimivuutta ja ideoita siitä että miten saatais tietyt asiat yksikössä toimimaan sujuvammin...”

”...liksom dynamiken i teamet..vad kan man tillföra teamet, vad är mina styrkor som jag kan tillföra så att vi inom teamet kan se dra den här pedagogiken...”

”... att man som medarbetare känner att man är faktiskt en del av den här helheten...”

”...att just den här arbetsgemenskapen...att pejla den på någo sätt...”

Samtliga deltagare nämnde den **personliga utvecklingen** med tanke på arbetet som en viktig del av utvecklingssamtalet och de poängterade att utvecklingssamtalen bör utgå ifrån att synliggöra styrkor hos personalen, som kan stöda dem i deras arbete och som kan hjälpa dem att orka med sitt arbete.

”...att stärka personalen i sin profession... att knyta an personalen till organisationen, att de ska känna att de är delaktiga...”

”...työntekijän vahvuudet pedagogina...”

”...musta sen on niinku tärkeä juttu käydä läpi työntekijän omaa osaamista ja omii vahvuksii, mikä motivoi sitä omaa työtä...mitä itsellään on kehittämisen varaa...”

”...lyfta fram styrkorna, för man ska nog när man kommer från ett utvecklingssamtal ha en sån där bra filis...”

”...att ta fram personalens styrkor och att personalen ska få syn på sina styrkor...”

”...att man lyfter fram styrkorna så att när de kommer tu från det här mötet så är de så där WOW, att få en positiv känsla...”

Kopplingen till läroplanen, vilka mål vi har för verksamheten och hur vi uppnått dem verkade spela en viktig roll i utvecklingssamtal samtidigt som det signalerades att det blir alldeles för omständligt och stelt om man ska utgå ifrån att utvärdera alla delar av verksamhetsplanen eller läroplanen. En utmaning som uppgavs var att tidpunkten för utvecklingssamtal kanske inte alltid går hand i hand med verksamhetsåret och att det därför kan vara svårt att koppla till planerna.

”...vi ska ju agera enligt Vasun, att vi sku ha någoslags mätinstrument, att man kan mäta sig mot något, att det inte är samma sak vad eller hur man gör...”

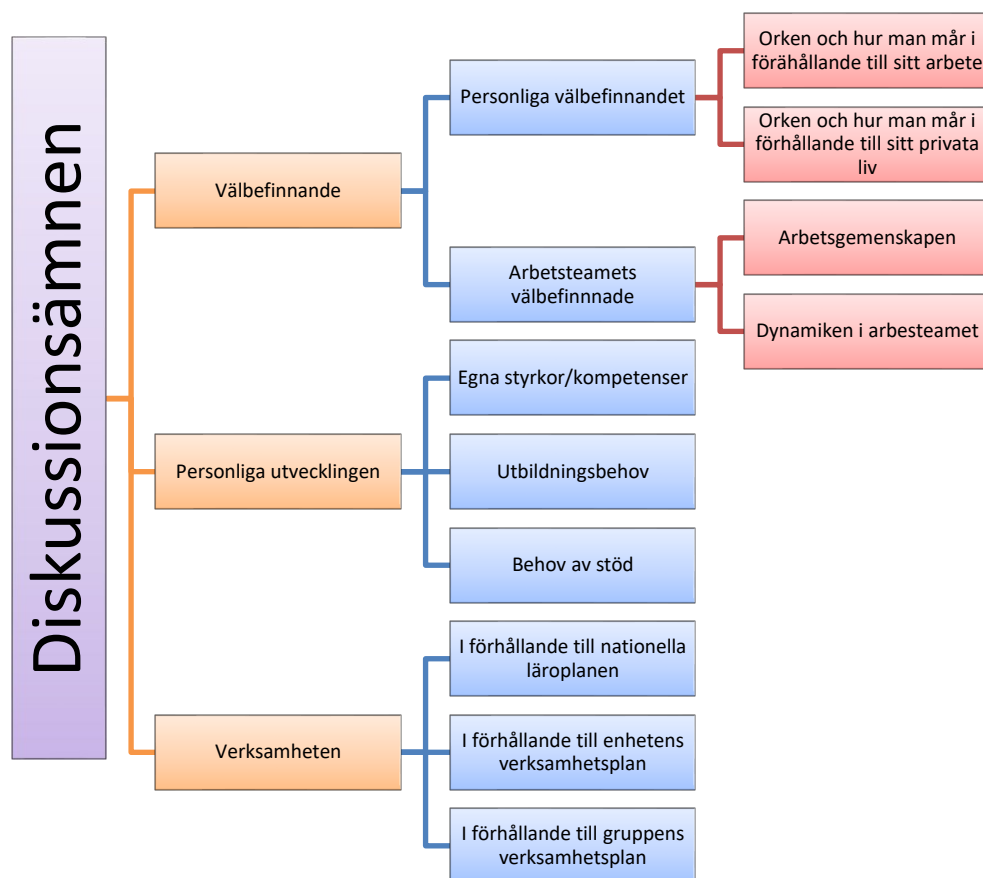
”...mun mielest so on luontevaa kun meill on ryhmävasuja ja sitten talon uksikkökohtaiset painopistealueet, niin mun mielestä kehityskeskustelus on luonteva osa arvioida miten me ollaan onnistuttu näis tavoitteissa...”

”...nån sån tanke sku jag också ha men sen tänker jag att det blir för långt och för mycket...”

”...tyngdpunktsområdena. Det beror ju på när man har de här diskussionerna också...att om man har nu så är alla knappt på det klara med dom ännu liksom...”

”...tänka att...vilket kompetensområde gör jag jättebra och då gör jag så här... vilket är svårt för mig...diskutera vidare så att det inte är svårt ...kanske nästa år är det ett annat område...”

En sammanfattning av de kategorier och övergripande teman som kunde urskiljas ur fokusgruppintervjun presenteras i Figur 17.



Figur 17 Diskussionsämnen under utvecklingssamtal

Då deltagarna under fokusgruppintervjun ombads definiera varför, alltså syftet med utvecklingssamtal, framkom övergripande teman med koppling till arbetsgemenskapen, välbefinnandet, kompetensen och verksamhetsutvecklingen. Dessa teman presenteras mer ingående i Figur 18.



Figur 18 Översikt över syftet med utvecklingssamtal

Ur dessa underteman kunde tre huvudteman identifieras hos samtliga svarande. Genom utvecklingssamtal ville man **öka välbefinnandet, höja kompetensen samt utveckla verksamheten**. Figur 19 ger en överblick av dessa teman.



Figur 19 Sammanställning över syftet med utvecklingssamtal

Då gruppen diskuterade makten i utvecklingssamtalen och hur frågorna ställdes var gruppen av den åsikten att målet är att personalen har makten över utvecklingssamtalet på så vis att de väljer vilka delar från blanketten de vill diskutera mer djupgående. Deltagarna uppgav att personalen använder åtminstone hälften eller mer av utvecklingssamtalstiden, eller att det åtminstone är en medveten strävan att personalen skulle prata mer. Utvecklingssamtalet ska handla om dialog och bygga på en växelverkan.

”...tuollaista hyvää vuorovaikutusta, vuoropuheluu...”

”...mest personalen som pratar, men nog är det ju en växelverkan...”

”...att se till att det finns utrymme för medarbetaren...”

”...sellaisia tilaisuuksia missä työntekijä on äänessä...”

Det framkom under intervjun att det i vissa fall kan vara svårt att få personalen att ta så att säga makten över utvecklingssamtalet, och att det då faller på daghemsföreståndaren ansvar att försöka få personen att komma till tals.

”...kysymysten asettelu ja keskustelun johdatteleminen niin että ... hän tulee oltua enemmän äänessä...”

Figur 20 redogör för dessa tankar.



Figur 20 Utvecklingssamtalstid under utvecklingssamtal

Ingen av deltagarna uppgav att de haft någon introduktion för personalen inför utvecklingssamtal, annat än att de meddelat att de kommer att få komma på ett utvecklingssamtal och fått frågorna tilldelade. I samband med denna fråga uppstod en diskussion om att det kunde vara på sin plats att ha ett inslag i samband med att man kör i gång med utvecklingssamtal där personalen på något sätt blir välkomnad till utvecklingssamtal och samtidigt får en inblick kring syftet med utvecklingssamtal samt hur de förväntas förbereda sig för dem.

7.4 Resultat från fokusgruppintervjudeltagarnas återkoppling på materialet

Totalt kom 3 svar gällande återkopplingen utav de 8 som deltog i fokusgruppintervjun. På första frågan gällande hur materialet motsvarade diskussionen under fokusgruppintervjun uttryckte respondenterna att de kände igen sig i materialet och att det var tydligt och konkret. Det framkom även att det var bra att materialet kopplas till välbefinnande, den egna kompetensen samt verksamheten. Övergripande upplevelsen var att materialet kändes användbart och lättillgängligt och att det därmed kunde underlätta förberedelser inför utvecklingssamtal då det kommer att finnas ett färdigt material att tillgå. Ingen av respondenterna önskade några ändringar i materialet däremot uppgav samtliga respondenter att de kommer att ha användning för materialet i sin nuvarande form.

8 Forskningsetik

Forskaren bör agera ärligt och uppriktigt och genomföra sitt arbete rättvist och objektivt utan att låta egna åsikter eller värderingar påverka forskningen. Som forskare bör man även vara noggrann med att öppet och tydligt berätta om syftet med sitt arbete. Då andras material används i arbetet bör det tydligt framgå ursprungskällan till materialet. (Denscombe, 2016, ss. 432-433) Till god vetenskaplig praxis hör en ärlighet, omsorgsfullhet och noggrannhet gällande forskningen och hela processen kring den (Forskningsetiska delegationen, 2013, s. 18).

Genom att på ett så noggrant och överskådligt sätt som möjligt beskriva och förklara hur materialet till examensarbetet samlats in och bearbetats i kapitlen som handlar om metoder och tillvägagångssätt har strävan varit att stärka reliabiliteten i examensarbetet. Under skrivprocessen för detta examensarbete har noggrannhet gällande källor och deras ursprung beaktats genom att en bedömning av källornas kvalitet utförts och redovisats för. Samtidigt har inkluderingskriterier varit tydliga samt avvikelser från dessa motiverats. Metoder, tillvägagångssätt samt analysmetoder har redovisats för gällande fokusgruppintervjuer samt analys av blanketter. Genom att göra en kvalitetsbedömning enligt Geenhalghs (2012) och SBU:s (2017) kvalitetsvärderingar har reliabiliteten ytterligare förstärkts kring de studier

som inkluderats i arbetet. Samtidigt gav Greenhalghs (2012) bedömning ett svar på studiens relevans för detta examensarbete och därmed stärktes validiteten i examensarbetet. Genom att göra en innehållsanalys av fokusgruppintervjuerna och blanketterna kunde den interna validiteten förstärkas eftersom man på det sättet kunde bekräfta att flera vara av samma åsikt eller att teman kunde identifieras i flera dokument. Tack vare återkopplingen s.k. respondentvalideringen på det material som skapades förstärktes validiteten ytterligare eftersom deltagarna då hade möjlighet att bekräfta att materialet överensstämmer med deras tankar kring utvecklingssamtal.

I all forskning bör deltagarnas intressen skyddas. Personer som deltar eller bidrar till forskningen får inte komma till skada eller på något sätt påverkas negativt av forskningen, varken fysiskt eller psykiskt. Forskningen ska vara till nytta för dem som deltar eller för personer som är i liknande situation som dem. De som deltar bör även bemötas rättvist på så vis att ingen inkluderas eller exkluderas på orättvisa grunder. Till god forskningsetisk praxis hör att deltagandet är frivilligt samt att de som deltar får tillräckligt med information om det som undersöks för att kunna avväga om de vill ge sitt samtycke till att delta eller ej. Samtycket bör helst vara skriftligt men i vissa situationer kan det räcka med att man går med på att svara på frågor, t.ex. fylla i en enkät via webben för att det ska tolkas som ett samtycke. (Denscombe, 2016, ss. 429-431) Enligt Bell (2016, s. 197) har deltagarna rätt att få veta vad materialet kommer att användas till, var det kommer att förvaras samt hur länge materialet sparas. I sitt arbete bör forskaren skydda deltagarnas identitet och framförallt se till att det är omöjligt att identifiera dem i materialet m.a.o. bör konfidentialitet garanteras. (Jacobsen, 2007, ss. 24-25). Materialet och den information forskaren samlar in får ej heller nyttjas till annat än vad den ursprungligen var tänkt till (Ejlertsson, 2005, s. 29).

I materialet som samlades in i samband med detta examensarbete uppgavs inte deltagarnas identitet och inte heller deras verksamhetsställen. Materialet som samlades in för analys har endast använts för att utveckla materialet för detta examensarbete. Materialet som samlades in förstörs efter att examensarbetet är godkänt. Fokusgruppintervjuerna som utfördes i samband med detta examensarbete utgick från att deltagandet var frivilligt. Deltagarna fick ett informationsbrev (bilaga 2) före intervjun där det var beskrivs hur och när intervjun skulle genomföras samt syftet med intervjun. I samma brev ombads deltagarna också att skicka in sina nuvarande blanketter för analys. I brevet framgick syftet med att samla in blanketterna.

Utöver att deltagarna i samband med fokusgruppintervjun inledningsvis informerades om att de genom att delta gav sitt samtycke till att intervjun spelades in och att materialet skulle komma att användas för att utveckla materialet till examensarbetet så skrev de under ett skriftligt samtycke (bilaga 10). Deltagarna informerades om att materialet och inspelningen skulle sparas på intervjuarens molntjänst i Google Workspace for Education, som anses vara en säker molntjänst och att materialet skulle bevaras tills examensarbetet är godkänt, men att det endast var intervjuaren samt eventuella granskare som skulle ha tillgång till materialet och att inspelningen skulle raderas då examensarbetet är klart. Google Workspace ger utöver mötesarrangören även andra deltagare som finns i samma organisation en möjlighet att spela in videoutvecklingssamtalen vilket i detta fall kan vara problematiskt med tanke på att spridning av materialet eftersom i princip alla deltagare kunde ha bandat in videoutvecklingssamtalen. Dock syns det hos arrangören ifall någon annan än arrangören bandar in diskussionen, vilket inte skedde under denna inspelning. Trots det kan man visserligen inte vara helt säker på att materialet inte bandas in av andra deltagare eftersom det finns program för att banda in skärmen. I samband med denna fokusgruppintervju gjordes den bedömningen att deltagarna är en grupp som känner varandra väl, ämnet inte av så känslig karaktär och att det inte förelåg något som helst intresse av att försöka banda in och sprida informationen på fel ställen.

9 Avslutande diskussion och kritisk granskning

Syftet med detta examensarbete var att undersöka vilka fördelar utvecklingssamtal kan ha för organisationen samt hur de kunde genomföras för att befrämja arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen. Detta i sin tur kan antas minska arbetsflykten som är ett ständigt orosmoln på arbetsfältet.

Kanske tiden för de årligen återkommande styva, byråkratiska, toppstyrda utvecklingssamtalen är förbi, men utvecklingssamtal som fenomen verkar inte vara det eftersom de ännu genomförs på en stor del av arbetsplatserna och fyller en viktig funktion gällande välbefinnande, arbetstillfredsställelse och utveckling. Däremot kan de antas ta nya former. Det framkommer i såväl litteraturstudierna som fokusgruppintervjuerna att det finns ett behov av att oftare få möjlighet till återkoppling, det räcker inte längre att träffas en gång

per år för en diskussion. För att utvecklingssamtalen ska kunna fungera på ett bra sätt behöver alla i organisationen förstå syftet med utvecklingssamtalen och därför är en introduktion gällande detta på sin plats innan utvecklingssamtalen genomförs på arbetsplatserna. På det sättet kan personalen förbereda sig och få en uppfattning om vad de kan förvänta sig av utvecklingssamtalet.

Strukturerna och processerna kring utvecklingssamtal behöver ses över så att de känns ändamålsenlig med tanke på verksamheten. Genom att koppla utvecklingssamtalet till det egna arbetet kan utvecklingssamtalet erbjuda en möjlighet för medarbetare att i dialog med ledaren utveckla verksamheten och sin egen kompetens. Utvecklingssamtalen är ett tillfälle att bygga upp en verksamhet som ökar välbefinnandet och arbetstillfredsställelsen. Detta är något av det mest grundläggande för att personalen ska stanna kvar på arbetsplatsen.

Målet med detta examensarbete var att skapa ett material som kunde stöda daghemsföreståndare och personal att lyckas med sina utvecklingssamtal. Samtidigt var tanken att förenhetliga processerna och strukturerna kring utvecklingssamtal. Tack vare litteraturstudierna, fokusgruppintervjun samt analysen av utvecklingssamtalsblanketterna har en gemensam syn växt fram inom gruppen av ledare för småbarnspedagogiken i Pargas stad, med tanke på utvecklingssamtalets syfte, innehåll och förverkligande. Det lösningsfokuserade förhållningssättet som beskrivs i teoridelen har fungerat som värdegrund då materialet för detta examensarbete utvecklats. Detta förhållningssätt framhölls även under fokusgruppintervjun. Materialet har därför byggts upp så att det tar fasta på styrkor, blickar framåt och skapar visioner, vilka konkretiseras till aktiva handlingar under utvecklingssamtalet.

VARFÖR ska vi fortsättningsvis ha utvecklingssamtal? HUR ska utvecklingssamtal genomföras? VAD behövs det för material? Dessa frågor är viktiga för att kunna genomföra utvecklingssamtal på ett bra sätt. Frågorna har fungerat som ledstjärnor under processen att skapa materialet för detta examensarbete. Materialet behöver vara ändamålsenligt *och användarvänligt*, med *en stark förankring i den verksamhet och det arbete som utförs inom småbarnspedagogiken i Pargas stad*.

Utvecklingssamtalen bör vara *väl förberedda*. Genom att personalen i god tid får veta om dem och får frågorna på förhand så vet *de vad de kan förvänta sig* av diskussionen. Viktigast verkar vara att få till stånd en diskussion som lyfter fram *styrkorna hos personalen* och där *tyngdpunkten ligger på framtiden* och hur de kan *utvecklas i sitt arbete*. Utvecklingssamtalet får gärna flyta fritt men *bör förankras i läroplanen och i verksamheten på enheten*.

Det framkom under fokusgruppintervjun att utvecklingssamtalen borde vara sådana till sin karaktär att personalen gärna kommer till dem, att atmosfären är avspänd och att den inger trygghet oberoende av var man är. Litteraturstudierna samt fokusgruppintervjun visade att personalen behöver uppmuntras till en *ömsesidig dialog* där utgången borde vara sådan att personalen känner sig *stärkt i sin profession och i sitt mående*. Välbefinnande och hur personalen mår i sitt arbete återkom under flera tillfällen under fokusgruppintervjun och detta tema återkom även i många av blanketterna som analyserades. Litteraturstudierna visade att utvecklingssamtal som har en *utvecklande karaktär* framom en utvärderande hade en mer positiv effekt på arbetstillfredsställelsen och viljan att utvecklas sitt arbete. I litteraturstudierna framkom det även att just möjligheten att diskutera personliga målsättningar och kopplingen till det egna arbetet är värdefullt med tanke på att uppnå fördelar med utvecklingssamtal.

Utifrån diskussionerna under fokusgruppintervjun drogs slutsatsen att materialet som utvecklas inom ramen för detta examensarbete behöver *bestå av ett diskussionsunderlag för utvecklingssamtal* (bilaga 7). Viktigast är inte att svara på alla frågorna i blanketten utan att personalen har möjlighet att lyfta fram de delar som känns viktigast för tillfället. Gruppen i fokusgruppintervjun var överens om att utvecklingssamtalet *behöver dokumenteras* åtminstone till den grad att en överenskommelse gällande framtiden skrivs ner och *helst då av personalen själv*. I litteraturstudierna framkom att den gemensamma överenskommelsen utifrån diskussionen under utvecklingssamtalet och själva skrivandet var betydelsefulla med tanke på att det ger mer tyngd och stärker engagemanget kring att uppnå målet. Ytterligare togs beslutet att utvecklingssamtalen för personalen kommer att *hållas minst en gång per år och vid behov oftare*. Hur de genomförs är upp till var och en att komma överens om med sin personal, en del föredrar att gå ut medan andra väljer att stanna inne.

Litteraturstudierna visade att det är ytterst viktigt att alla har en gemensam uppfattning om utvecklingssamtalens innehåll och vilka förväntningarna är inför utvecklingssamtalet för att de ska upplevas tillfredsställande och kunna ha en positiv inverkan på arbetet. För att alla ska veta varför de kommer på utvecklingssamtal och hur de kan förbereda sig utvecklades en introduktion i form av ett *Välkommen på ett utvecklande samtal* brev som delas ut i samband med att personalen kallas till utvecklingssamtal (bilaga 8). Detta brev delas ut i samband med att diskussionsunderlaget delas ut. Denna typ av introduktion saknades enligt samtliga respondenterna i fokusgruppintervjun och framkom inte heller ur de blanketter som analyserades.

Litteraturstudierna lyfte fram vikten av att som ledare förstå hur mycket ens personliga inställning, samt olika fysiska och psykologiska faktorer inverkar på utgången av utvecklingssamtal. Materialet som utvecklats innehåller därför också en *Introduktion för daghemsföreståndare* (bilaga 9) i form av en Powerpointpresentation.

Materialet som skapats inom ramen för detta examensarbete har skapats utifrån de kunskaper och de resurser som stått till förfogande gällande teknik och IT-program. Layouten kunde ha varit mer tilltalande ifall någon professionell anlåtats för ändamålet. Innehållet har dock prioriterats framom layouten i materialutvecklingen.

Valet av metoder samt respondenter har utgått ifrån att den mest tillförlitliga informationen kan erhållas av dem som har mest erfarenhet av fenomenet. Därför riktade sig fokusgruppintervjuerna samt analysen av blanketterna till dem som arbetar inom småbarnspedagogiken i Pargas stad. Olyckligtvis kunde inte personalen från fältet delta i fokusgruppintervjuerna, vilket kunde ha gett en annan information som underlag för materialet. Med tanke på att utveckla ett material som är användbart, ändamålsenligt och som upplevs meningsfullt, skulle det ha varit betydelsefullt att hinna testa och få återkoppling på materialet från hela fältet. Med tanke på omfattningen och tidsperspektivet för detta examensarbete lyckades inte detta. I stället gjordes valet att enbart få återkoppling på materialets utformning och innehåll av fokusgruppintervjudeltagarna. En praktisk användning av materialet kunde ha gett en mer omfattande återkoppling. Samtidigt är materialet som skapats på inga vis beständigt utan behöver utvärderas och hållas ajour med behoven på fältet.

Utmanande i processen att skriva detta examensarbete och utveckla materialet har varit att inte låta egna värderingar och åsikter påverka trots att ämnet har en stark anknytning till det egna arbetet. Samtidigt har processen erbjudit en unik möjlighet att utvecklas och fördjupa sig i ett ämne som känns betydelsefull för det egna arbetet. Med tanke på fortsatt forskning skulle det vara intressant att närmare undersöka hur ett teamutvecklingssamtal kunde utformas och genomföras. Bland annat Hakim (2015, s. 101) lyfter i sin studie fram, som ett alternativ till enskilda utvecklingssamtal, möjligheten att utvecklas i samråd med kolleger genom att använda mentorskap och coachning i teamet.

Materialet som skapats kan förväntas förenhetliga processerna kring utvecklingssamtal inom småbarnspedagogiken i Pargas stad och skapa en gemensam kultur kring dem. Det ska "kännas" likadant oberoende av vilken enhet man arbetar på. Trots att materialet för detta examensarbete utvecklats för småbarnspedagogiken i Pargas stad kunde delar av resultatet

även överförs till andra enheter inom staden eftersom teorier och resultat från forskning om utvecklingssamtal och kommunikation kan antas ha ett allmänt perspektiv som gäller alla relationer oberoende av organisation. Samtidigt påvisar forskning att det är av yttersta vikt att organisationer utgår ifrån sin egen verksamhet och sina egna behov då de utvecklar processerna kring utvecklingssamtal.

Materialet som skapats kan inte i sig garantera att strukturerna kommer att vara lika eller att utvecklingssamtal kommer att utgå från ett lösningsinriktat förhållningssätt, ej heller att de med säkerhet kommer att ge den positiva effekt som lyfts fram i forskningen. Det är trots allt de som utför utvecklingssamtal och deras förmåga att förverkliga utvecklingssamtal i enlighet med de tankar som lyfts fram i materialet som i sista hand kommer att inneha den viktigaste pusselbiten. Men materialet ger en plattform att utgå ifrån, vilken vilar på en teoretisk och vetenskaplig grund.

Ledaren har en viktig uppgift att upprätthålla en framtidsorienterad kommunikation under utvecklingssamtal där fokus ligger på styrkor hos medarbetaren och arbetsteamet. Genom att anta ett dialogiskt perspektiv med fokus på ett lösningsinriktat förhållningssätt kan detta uppnås. Ledarens genuina intresse av att lyssna till medarbetaren och vilja att få fram det bästa hos medarbetaren kan ge medarbetaren styrkan att ta makten över vad som kommer att vara.

För att citera en av bakgrundsfigurerna till AI De Shazer:

” Problem talk creates problems; Solution talk create Solutions”

eller som Ben Furman formulerar det:

” Bakom varje klagomål finns ett önskemål”

10 Källor

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. (Vol. 3). Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.
- Angelöw, B. (2012). *Ledarskapshandboken. Att utveckla och stärka ledarskapet*. Stockholm: Natur och kultur.
- Asmuss, B. (2008). Performance appraisal interviews. Preference Organization in Assesment Sequences. *Journal of Buisness Communication*, 45(4), 408-429.
- Asmuss, B. (2013). The emergence of symmetries an assymetries in performance appraisal intreviews: An interactional perspective. *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), 553-570.
- Aveyard, H. (2010). *Doing a Literature Review in Health and Social Care. A practical Guide*. Maidenhead: Open University Press.
- Bell, J., & Waters , S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Blundo, R., & Simon, J. (2016). *Solution-Focused Case Management*. New York: Springer Publishing Company, LLC.
- Bowden Melander, H., & Sandlund, E. (den 23 03 2019). Knowledge talk in performance appraisal interviews. *Learning, Culture an Social Interaction*, 21, 278-292.
- Bushe, R. (2011). Appreciative Inquiry: Theory and Critique. *The Routledge Companion To Organizational Change*, 87-103.
- Chanie, M., Amsalu, E., & Ewunetie, G. (2020). Assesment of time management practice an associated factors among primary hospital emplyees in north Gondar, northwest Ethiopia. *PLos ONE*, 1-11.
- Chillakuri, B. (2020). Fueling performance of millennials and generation Z. *STRATEGIC HR REVIEW*, 19(1), 40-42.
- Clifton, J. (den 06 03 2012). Conversation Analysis in Dialogue With Stocks of International Knowledge. *Journal of Business Communication*, 49(4), 283-311.
- Cooperrider, D., & Srivatsva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Researh in Organizational Chenge an Development*, 1, 129-169.
- Coughlan, M., Cronin , P., & Frances, R. (2013). *Doing a Literature Review in Nursing, Health and Social Care*. New delhi: SAGE Publications Inc.
- Dal Corso, L., De Carlo, A., Carluccio, F., Girardi, D., & Falco, A. (2019). An Opportunity to Grow or a Label? *Frontiers in Psychology*, 10:2019, 6-7.
- Davis, P. (2012). Seven biggest problems with performance appraisals: and seven development approaches to rectify them. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26, 11-14.

- Dawson, A., Stasa, H., Rohe, M., Homer, C., & Duffield, C. (2014). Nursing churn and turnover in Australian hospitals; nurses perceptions and suggestions for supportive strategies. *BMC Nursing*, 13(11).
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshanboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Dysthe, O., Hertzberg, F., & Hoel, T. (2011). *Skriva för att lära*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejlertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Elliott, K. (2015). Teacher Performance Appraisal: More about performance or Development? *Australian Journal of Teacher Education*, 40(9), 101-110.
- Eskelin, M., & Hjelt, H. (2017). *Varhaiskavatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen*. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Forsberg, C., & Wengström, Y. (2008). *Att göra systematiska litteraturstudier. Värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. Stockholm: Natur och kultur.
- Forsius, M. (2018). *Hur ska vi få dem att stanna kvar? En studie om den finländska daghemspersonalens arbetsengagemang och dess inverkan på personalens planer på att byta bransch*. Allmän och vuxenpedagogik, Pedagogiska fakulteten. Helsinki: Helsingfors universitet.
- Forskningsetiska delegationen. (2013). *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland*. Helsingfors: Forskningsetiska delegationen. Hämtat från https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf?_ga=2.265710598.824803454.1619021902-1461931933.1619021902 den 12 06 2021
- Furman, B. (den 16 02 2021). Personlig kommunikation. (M. Karlsson, Intervjuare)
- Furman, B., & Ahola, T. (2007). *Onnistuminen on joukkueläji. Reteaming valmentajan käsikirja, ;Miten motivoit ihmisiä saavuttamaan sen minkä he haluavat saavuttaa*. Helsingfors: Lyhytterapiainstituutti OY.
- Furman, B., & Ahola, T. (2017). *Dubbelstjärnan. Att skapa arbetsglädje och samarbete med hjälp av lösningsfokuserad kommunikation*. Halmstad: Bokförlaget Verti AB.
- Ghauri, E., & Neck, P. (2014). Performance appraisal an employees' perceptions. *International Journal of Contemporary Management*, 13(2), 8-22.
- Greehalgh, T., & Peacock, R. (2005). Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: audit of primary sources. *The BMJ*.
- Greenhalgh, T. (2012). *Att läsa vetenskapliga artiklar och rapporter. grunden för evidensbaserad vård*. Lund: Studentlitteratur.
- Hakim, B. (10 2015). Teacher evaluation as a Tool for Professional Development: A Case of Saudi Arabia. *Advances in Language and Literary Studies*, 6(5), 97-103.

- helsinki.fi. (den 12 11 2019). <https://www.hel.fi/uutiset/sv/kaupunginkanslia/kritisk-personalbrist-i-smabarnspedagogiken-i-helsingfors>. Hämtat från helsinki.fi: <https://www.hel.fi/uutiset/sv/kaupunginkanslia/kritisk-personalbrist-i-smabarnspedagogiken-i-helsingfors>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2006). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* . Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. (11 2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277-1288. doi:10.1177/1049732305276687
- Jacobsen, D. (2007). *Förståelse, beskrivning och förklaring. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete.* Lund: Studentlitteratur.
- Jakobsen, L., Nahmfeldt, C., Nyroos, L., Olin-Scheller, C., & Sandlund, E. (2010). Medarbetarsamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap. *Arbetsmarknad & Arbetsliv, 16*(3), 39-54.
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä ?* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kluger, A., & Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human resource Management Interview, 20*, 235-246.
- Lehtinen, E., & Pälli, P. (2016). Osallistuminen näkökulmana tekstien ja keskustelujen suhteeseen. Kehityskeskustelulomake osana kehityskeskustelun vuorovaikutusta ja organisatorisia käytänteitä. *Virittäjä, 2*, 164-187.
- Linna, A., Elovainio, A., Van Den Boos, K., Kivimäki, M., Pentti, J., & Vahtera, J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4 -year long longitudinal study among public sector employees. *International Journal of Human resource management, 23*(7), 1360-1375.
- Longenecker , C., & Fink, L. (2017). Lessons for improving your formal performance appraisal process. *Strategic HR Review, 16*(1), 32-38.
- Mannila, S. (den 02 12 2019). *Tehy: Småbarnspedagogiken är i kris – allt fler barnskötare känner sig överbelastade.* Hämtat från svenska.yle.fi: <https://svenska.yle.fi/artikel/2019/12/02/tehy-smabarnspedagogiken-ar-i-kris-allt-fler-barnskotare-kanner-sig-overbelastade>
- May, T. (2013). *Samhällsvetenskaplig forskning.* Lund: Studentlitteratur.
- Meretniemi, I. (2012). *Esimiehen opas.* Helsingfors: Talentum Media OY.
- Mikkola , P. (2014). Arvioivasta lomaketekstistä hienovaraisiin sananvalintoihin. Vuoron muotoilu ja rekontekstualisaatio kehityskeskustelun topikaalisissa siirtymissä. *Virittäjä*(4), 525-553.

- Mikkola, P. (den 13 08 2016). Teksti, agenda, artefakti Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. *Virittäjä*, s. 7.
- Mikkola, P., & Lehtinen, E. (2014). Initiating activity shifts through use of appraisal forms as material objects during performance appraisal interviews. *Langnet Doctoral Programme and the Academy of Finland*.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. (den 21 July 2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 06, 1-6.
- Moon, K. (2019). Specificity of performance appraisal feedback, trust in manager, and job attitudes: A serial mediation model. *Social Behavior and personality: An international journal*, 47(6), 1-12.
- MTV uutiset. (den 12 10 2021). *Päiväkoteja uhkaa joukkopako alalta, varoittaa JHL: "Emme voi vain seurata, kun lastenhoitajat väsyvät ja menettävät työkykynsä"*. Hämtat från www.mtvuutiset.fi:
https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/paivakoteja-uhkaa-joukkopako-alalta-varoittaa-jhl-emme-voi-vain-seurata-kun-lastenhoitajat-vasyvat-ja-menettavan-tyokykynsa/8262678?fbclid=IwAR1c5il34pQSQyb2_YAqJtyj7vzklgYflLWZDYd90rDDGG7UclQaTaFAX88#gs.cz1e67 den 18 10 2021
- Muilu, H. (den 04 05 2020). *Pakkopullaa tai innostava palautesessio – kehityskeskustelut muuttavat muotoaan mutta eivät katoa minnekään*. Hämtat från yle.fi: <https://yle.fi/uutiset/3-11330027> den 05 01 2021
- Naji, A., Mansour, J., & Leclerc, A. (2015). Performance Appraisal System and Employee Satisfaction: The role of trust towards supervisors. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 3(1), 40-53.
- OAJ. (den 28 09 2021). *Dramaattinen muutos: Jo kuusi kymmenestä opettajasta harkitsee alanvaihtoa*. Hämtat från Opettaja OAJ-areena:
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/alanvaihtokysely-09-21/> den 18 10 2021
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen. Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Pargas Stad . (2019). *Plan för småbarnspedagogik 2018 i Pargas stad (rev. 2019)*. Småbarnspedagogik, Bildningsavdelningen . Pargas: Pargas stad. Hämtat från <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/sv/ops/11079440/varhaiskasvatus/tiedot>
- Pargas Stad. (2019). *Fördomsfritt tillsammans: Gemensam handlingsplan 2019-2021*. Bildningsavdelningen. Pargas: Å Communications Ab. Hämtat från https://www.pargas.fi/documents/41921/281747/Bildning_handlingsplan_svenska_okt19.pdf/9fe7093e-4b26-fdf0-d9fb-d21e770fee8b?t=1571985967589
- Puroila, A.-M., & Kinnunen, S. (2017). *Selvitys varhaiskasvatuksen lainsäädännön muutosten vaikutuksista*. Valtioneuvoston kanslia.

- Pälli, P., & Lehtinen, E. (2014). Making Objectives common in performance appraisal interviews. *Language & Communication*, 39, 92-108.
- Pälli, P., & Vaara, E. (2013). *Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä-tutkimushankkeen loppuraportti. Hankenumero 111071*. Työsuojelurahasto. Helsingfors: Työsuojelurahasto.
- Qiu, M., Hu, B., Zhang, X., & Li, Y. (2015). Employees' Psychological ownership and self-efficacy as mediators between performance appraisal purpose and proactive behavior. *Social behavior and personality*, 1101-1110.
- Roine, A. (2018). *Employee perceptions of performance appraisal*. Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede, korkeakouluhallinto, Tampereen yliopisto. Tammerfors: Tammerfors universitet.
- Ruusuvuori, J., Asnuss, B., Henttonen, P., & Ravaja, N. (2019). Complaining about others at work. *Research on Language and Social Interaction*, 1-37.
- Sarkar, A. (2016). Is it time to do away with Annual Performance Appraisal System? Benefits and challenges ahead. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST*, 42(3), 7-10.
- SBU. (2017). *SBU:s handbok. Utvärdering av metoder i hälso-och sjukvården och insatser i socialtjänsten*.
- Sutela, H. (den 11 05 2020). *Kehityskeskustelut vähentyneet, muu vuorovaikutus esimiesten kanssa parantunut*. Hämtat från stat.fi: <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kehityskeskustelut-vahentyneet-muu-vuorovaikutus-esimiesten-kanssa-parantunut/>
- Sutela, H., Pärnänen, A., & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Helsingfors: Finland officiella statistik. Hämtat från https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf den 08 02 2021
- Utbildningsstyrelsen. (2018). *GRUNDERNA FÖR PLANEN*. Helsingfors: Utbildningsstyrelsen. Hämtat från https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/grunderna-for-planen-for-smabarnspedagogik-2018_0.pdf
- Vasset, F., Marnburg, E., & Furunes, T. (2011). The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health services: a case study. *Human resources for Health*, 9(22).
- Vilkka, H., & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Jyväskylä: Tammi.
- Wink, H. (2007). *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä*. Tammerfos: Tampere Yliopistopaino OY.
- Zhang, X., Hu, B., & Qiu, M. (2014). Job satisfaction as a mediator in the relationship between performance appraisal and voice behavior. *Social behavior and personality*, 42(8), 1315-1324.

EBSCO Sökord: <i>performance appraisal AND job satisfaction OR work satisfaction OR well-being at work</i> Engelska , full t.ex.t, referentgranskade under åren 2010-2020 Antal träffar 24 artiklar , 24 st abstrakta lästa och 8 artiklar granskades i sin helhet och 5 av dem inkluderades				
ARTIKEL,FÖRFATTAREPUBLICERINGSÅR/ HÄMTAD	FORSKNINGS-METOD	MÅLGRUPP	SYFTE	RESULTAT
<i>Assessment of time management practice and associated factors among primary hospitals employees in north Gondar, northwest Ethiopia</i> Chanie, Amsalu & Ewunetie 2020/ 23.01.2021	Strukturerad enkätundersökning	Sjukhuspersonal	Syftet med undersökningen var att utreda vilka faktorer som påverkar arbetstagarens förmåga att hantera tid	Personer som var nöjda med sitt utvecklingssamtal hade bättre tidshantering. Strukturer för utvecklingssamtal som upplevdes som jämlika och rättvisa ansågs påverka tidsanvändningen på ett positivt sätt.
<i>Job satisfaction as a mediator in the relationship between performance appraisal and voice behavior</i> Zhang, Hu & Qiu 2020/ 23.01.2021	Strukturerad enkätundersökning	Anställda inom teknologi-branschen	Syftet med studien var att utreda vilken effekt arbetstillfredsställelsen har i förhållande till utvecklingssamtal av utvecklande och utvärderande karaktär samt dess inverkan på personalens förmåga att på ett proaktivt sätt föra fram sina åsikter	Definierar två olika sätt att utgå ifrån då utvecklingssamtal genomförs, evaluerande samt utvecklande. Utvecklingssamtal av utvecklande karaktär hade en mer positiv inverkan på personens förmåga att komma med utvecklingsförslag än vad det utvärderande utvecklingssamtalet hade

<p><i>Nursing churn and turnover in Australian hospitals: nurses perceptions and suggestions for supportive strategies</i></p> <p>Dawson, Stasa, Roche, Homer & Duffield</p> <p>2020/ 23.01.2021</p>	<p>Strukturerad enkätundersökning</p>	<p>Sjukskötare</p>	<p>Syftet med studien var att utreda sjukskötares erfarenheter och upplevelse av branschbyte och att hitta strategier för att hålla kvar personalen, förbättra arbetet samt öka arbetstillfredsställelsen</p>	<p>Faktorer som enligt studien kunde minska på arbetsflykten och öka arbetstillfredsställelsen var bl.a. bättre processer kring utvecklingssamtal, med möjlighet för personalen att utvärdera sitt eget arbete och i samråd med sin ledare gör upp en plan för den egna utvecklingen. Ju bättre dessa processer fungerar desto mindre risk att personen byter bransch.</p>
<p><i>Perfomance appraisal and employees' perceptions</i></p> <p>Ghuri & Neck</p> <p>2020/ 23.01.2021</p>	<p>Fokusgruppintervjuer, djupa intervjuer, observationer</p>	<p>Försäljningspersonal inom farmakologiska industrin</p>	<p>Kritiska faktorer som påverkar utvecklingssamtal</p>	<p>I studien kom man fram till att det behövs tydliga definitioner kring syftet och målet med utvecklingssamtalen och tydliga strukturer. I utvecklingssamtal som kännetecknades av en framåtanda, rättvisa, kopplade till belöningar av något slag samt att feedbacken gavs på ett ändamålsenligt sätt kunde medarbetaren även ta emot negativ feedback på ett bra sätt.</p>
<p><i>Specificity of performance appraisal feedback, trust in manager, and job attitudes: A serial mediation model</i></p> <p>Moon</p> <p>2020/ 23.01.2021</p>	<p>Enkätundersökning</p>	<p>Anställda inom olika organisationer</p>	<p>Syftet med studien var att se på förhållandet mellan att kunna acceptera det som tas upp under utvecklingssamtalen och arbetstillfredsställelse i förhållande till förtroende för ledaren, specifik feedback och arbetsengagemang</p>	<p>Specifik feedback av en ledare, som har förtroende ökar acceptansen för vad som tas upp under utvecklingssamtalen och har ett större inflytande på den anställdas arbetstillfredsställelse och engagemang i arbetet.</p> <p>Personer som godkänner det som tas upp på utvecklingssamtal är mer nöjda och engagerade i sitt arbete och mindre frånvarande från jobbet samt mindre benägna att avsluta sitt arbetsförhållande.</p>

EMERALD Sökord: *performance appraisal AND job satisfaction OR work satisfaction OR well-being at work*

Engelska , full t.ex.t, referentgranskade under åren 2010-2020

Antal träffar *183 artiklar, 47 st abstrakta lästa och 8 artiklar granskades i sin helhet och ingen av dem inkluderades*

ERIC Sökord: *performance appraisal*

Engelska , full t.ex.t, referentgranskade under åren 2012-2020

Antal träffar *54 artiklar, 54 st abstrakta lästa och 9 artiklar granskades i sin helhet och 2 av dem inkluderades*

ARTIKEL,FÖRFATTAREPUBLICERINGSÅR/ HÄMTAD	FORSKNINGS-METOD	MÅLGRUPP	SYFTE	RESULTAT
<i>Teacher Performance Appraisal: More about Performance or Development?</i> Elliott 2015/24.02.2021	Litteraturöversikt	Lärare	Syftet med studien var att hitta de faktorer som påverkar utvecklingssamtal på ett positivt sätt	en balans mellan att bedöma prestationer och stötta personlig utveckling är nödvändigt för att utvecklingssamtalen ska bidra till en bättre undervisning. Studien lyfter även fram vikten av att förstå meningen med utvecklingssamtalen för att kunna skapa ett ändamålsenligt sätt att genomföra dem.
<i>Teacher Evaluation as a Tool for Professional Development: A Case of Saudi Arabia</i> Hakim 2015/24.01.2021	Enkätundersökning	Lärare	Syftet med studien var att utreda hur utvecklingssamtal och utvärdering av lärare påverkar den professionella utvecklingen	Lärare ansåg att ett bra utvecklingssamtal kunde bidra till bättre undervisning. Största orsaken till att lärare var missnöjda med sina utvecklingssamtal berodde på att de ansåg att de utvärderades med utgångspunkt i hur väl deras elever klarade sig, framom att diskutera hur man kunde utveckla kvalitén på undervisningen med tanke på elever och undervisningen i allmänhet. I studien kom man fram till att utvecklingssamtal som utfördes på ett konstruktivt sätt däremot kunde bidra till att utveckla

				kompetenser hos lärare och därmed förbättra undervisningen. Större uppmärksamhet borde läggas vid hur man introducerar utvecklingssamtal och att målen för utvecklingssamtalen bör vara tydliga inom organisationen
--	--	--	--	---

ARTO Sökord: kehityskeskustelu Engelska, finska, svenska, full t.ex.t, referentgranskade under åren 2012-2020 Antal träffar <i>126 artiklar, 5 abstrakta lästa och 3 artiklar granskades i sin helhet och 2 av dem inkluderades</i>				
ARTIKEL, FÖRFATTARE PUBLICERINGSÅR/HÄMT AD	FORSKNINGS-METOD	MÅLGRUPP	SYFTE	RESULTAT
<i>Osallistuminen näkökulmana tekstien ja keskustelujen suhteeseen Kehityskeskustelulomake osana kehityskeskustelun vuorovaikutusta ja organisatorisia käytänteitä</i> Lehtinen & Pälli 2016/ 21.03.2021	Videobeskrivelser för att utföra en utvecklingssamtalsanalys	Personal inom SBP	Syftet med studien var att se på hur blanketten som används i utvecklingssamtal inverkar på dialogen	Dokumentet fungerar som ett slag stöd för minnet. Dokumentet för alltså deltagarna bakåt i tiden, samtidigt som de genom att utvärdera det som skrivits ner tidigare blickar framåt och att ställer upp nya mål baserat på utvärderingen. Blanketten kunde anta rollen av en agent, en tredje part som förpliktigar deltagarna i utvecklingssamtalet att diskutera och förklara dokumentets innehåll. Dialogen i utvecklingssamtalet utgick ifrån att deltagarna hade en gemensam uppfattning om utvecklingssamtalets innehåll, nämligen att diskussionen skulle utgå ifrån det som hänt samt det som kommer att hända med utgångspunkt i det som står skrivet i blanketten och som kommer att skrivas med tanke på framtida målsättningar

<p><i>Teksti, agenda, artefakti Kehityskeskustelulomakk een erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä</i></p> <p>Mikkola</p> <p>2016/07.02.2019</p>	<p>Videoinspelningar av 6 utvecklingssamtal för utvecklingssamtalsanaly s samt skriftliga blanketter</p>	<p>Offentliga sektorn, kyrkliga sektorn och verksamhet inom småbarnspedagogik</p>	<p>Syftet med studien var att granska hur dokument eller blanketter används för att föra vidare diskussionen under ett utvecklingssamtal</p>	<p>Det finns skäl att noggrant fundera utformningen av blanketterna eftersom rubrikerna eller frågorna som finns i blanketten långt styr vad utvecklingssamtalet kommer att handla om. Studien definierar tre olika roller för blanketten. För det första ser hon den som en materiell artefakt, alltså ett objekt som man kan ta i eller peka på för att komma vidare i diskussionen. För det andra skapar blanketten en struktur för utvecklingssamtalet, den fungerar som en slags agenda för utvecklingssamtalet med hjälp av vilken ledaren och medarbetaren får en tydlig bild hur de ska genomföra utvecklingssamtalet. För det tredje ser hon blanketten som en skriftlig t.ex.t som parterna diskuterar kring, citerar och modifierar under utvecklingssamtalet och som ger en grund för att lägga upp målsättningar. Blanketten kan fysiskt användas för att på ett non verbalt sätt berätta för varandra att man går vidare i utvecklingssamtalet eller att ett ämne är färdigt diskuterat. Observerade att ledaren ofta valde att omskriva blankettens utvärderande format såsom att t.ex. ta ställning till den egna samarbetsförmågan till att istället formulera det som att samarbetsfrågor bör diskuteras. Ledaren valde alltså ofta mer indirekta och mindre värderande formuleringar. Om blanketten är sådan att den fylls i under utvecklingssamtalet är det oftast ledaren som styr utvecklingssamtalet och ansvarar för att skriva ner det som diskuteras. Om det däremot är så att medarbetaren fyllt i blanketten på förhand kommer utvecklingssamtalet att styras av de ämnen som medarbetaren valt att ta upp under utvecklingssamtalet</p>
---	--	---	--	---

SNÖBOLLSMETODEN Sökriterier: Källor som hänvisats till i de artiklar som hittats via de ovanstående databaserna samt källor som hittats via deltagande i utbildningar och föreläsningar. Engelska, finska, svenska åren 2007-2021 Antal träffar okänt, närmare 100 abstrakta lästa och 30 talet artiklar granskades i sin helhet och 16 av dem inkluderades				
ARTIKEL,FÖRFATTAREPUBLICERINGSÅR/ HÄMTAD	FORSKNINGS-METOD	MÅLGRUPP	SYFTE	RESULTAT
<i>An Opportunity to Grow or a Label? Performance Appraisal Justice and Performance Appraisal Satisfaction to Increase Teachers' Well-Being</i> Dal Corso, De Carlo, Carluccio, Girardi & Falco 2019/07.01.2021	Enkätundersökning	Lärare	Syftet med studien var att se på sambandet mellan upplevd rättvisa i utvecklingssamtal och välmående. Hypotes: personer som var nöjda med sina utvecklingssamtal upplever arbetet som mer tillfredsställande och därmed förbättras arbetsprestationen	Studien visade på ett samband mellan ett lyckat utvecklingssamtal och ökad arbetsmotivation samt arbetstillfredsställelse. För att utvecklingssamtal ska inverka positivt på arbetsmotivationen och arbetstillfredsställelsen bör utvecklingssamtalen framförallt upplevas som tillfredsställande för deltagarna. Utvecklingssamtal upplevs som rättvisa genom att de genomförs på ett respektfullt och opartiskt sätt och att medarbetaren vet vilka förväntningarna är inför utvecklingssamtalet
PERFORMANCE APPRAISAL INTERVIEWS <i>Preference Organization in Assessment Sequences</i> Asmuss 2008/05.05.2019	Utvecklingssamtalsanalys av videoobservationer från 7 utvecklingssamtal	Försäljningspersonal	Syfte var att utreda hur negativ feedback tas upp under utvecklingssamtal	Studien visade att ledarens sätt att ge negativ feedback hade en direkt inverkan på dels hur länge utvecklingssamtalet tog, dels hur medarbetaren kunde ta emot och svara på kritiken. Det visade sig att medarbetare vars förmän upplevde det som socialt problematiskt att ge negativ feedback valde att omskriva sin kritik och därmed drog utvecklingssamtalen ut på tiden. I de situationer där förmannen omskrev kritiken tog utvecklingssamtalet längre eftersom tid gick åt för förmannen att förklara och berätta om hur medarbetaren borde göra eller hur slutresultatet borde se ut. Medarbetaren hade

				svårt att komma med in i utvecklingssamtalet och fick också mindre taltid.
<p><i>Knowledge talk in performance appraisal interviews</i></p> <p>Bowden Melander & Sandlund</p> <p>2019/ 14.02.2021</p>	Etnometodologisk utvecklingssamtalsanalys av 22 inbandade utvecklingssamtal	Privata sektorn (teknologiindustri, teleindustrin samt bank)	Syftet med studien var att se på hur deltagarna i ett utvecklingssamtal diskuterar kunskap, på vilket sätt deltagarna närmar sig kunskap eller okunskap och hur de förhandlar om det	Studien visade att ledaren valde att omskriva kritiken så att istället för att rikta den direkt till motparten genom att använda begreppet "du" användes begrepp som "en" borde och "vi" borde, m.a.o. kom problemet att omfatta hela bägge utvecklingssamtalsparterna och även få en organisatorisk dimension. I värsta fall kunde dessa omskrivningar leda till att önskad förändring uteblir eftersom kritiken blir så allmän att ingen överenskommelse på det individuella planet görs.
<p><i>Conversation Analysis in Dialogue With Stocks of Interactional Knowledge</i></p> <p>Clifton</p> <p>2012/14.02.2021</p>	Utvecklingssamtalsanalys av videoobservationer från utvecklingssamtal	Läkemedelsföretag	Syftet med studien var att utreda hur man antog utmaningen att prata om obekväma saker i ett utvecklingssamtal	Studien visade b.l.a. att ledaren valde att hänvisa till dokumentet som "det" som styr utvecklingssamtalet mot det obekväma eller alternativt att ledaren valde att skifta fokus från jag till vi, alltså att organisationen tycker på ett visst sätt. Clifton märkte även att genom att skapa ett "vi" i utvecklingssamtal som kunde leda till att medarbetaren så att säga förlorar sitt ansikte, skapades en gemenskap samt en viss solidaritet om att vi som team måste göra något åt saken.
<p><i>Seven biggest problems with performance appraisals: and seven development approaches to rectify them</i></p> <p>Davis</p>	Litteraturoversikt 300 artiklar mellan åren 1980-2010	?	Syftet med studien var att se på vilka faktorer som påverkar utvecklingssamtal på ett negativt sätt.	Studien visar att alla behöver få utbildas i hur man deltar i ett utvecklingssamtal. Det behövs utbildning i hur man för en öppen dialog, lyssnar, samarbetar, gör överenskommelser och förhandlar för att utvecklingssamtalet ska utmynna i en gemensamt uppsatt plan för utveckling. Ledarna behöver känna att de har stöd av personalavdelningen. Ledaren behöver ha kunskap om hur man involverar och gör medarbetaren så delaktig som möjlig i

2012/06.06.2019				utvecklingssamtalet. Ledarna skulle behöva utbildning i hur man genomför utvecklingssamtal och hur man ger feedback såväl positiv som negativ. Ledaren behöver bli medveten om sina fördomar och förutfattade meningar innan han genomför några utvecklingssamtal. Detta kunde med fördel genomföras genom rollspel och diskussioner med kolleger
<p><i>Medarbetarutvecklingssamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap</i></p> <p>Jakobsen, Nahnfeldt, Nyroos, Olin-Scheller & Sandlund</p> <p>2010/25.02.2021</p>	<p>Enkäter, intervjuer samt inspelade medarbetarutvecklingssamtal</p>	Tjänsteföretag	<p>Syftet med studien var att lyfta fram utmaningen kring att diskutera stress under utvecklingssamtalet</p>	<p>Studien visade att det var tvetydigt för medarbetaren att ta upp problem med att t.ex. hantera stress i utvecklingssamtalet. De menade att bilden av den perfekta medarbetaren skuggar diskussioner.</p>
<p>Can Usefulness of Performance Appraisal Interviews Change Organizational Justice Perceptions? A 4-year Longitudinal Study Among Public Sector Employees</p> <p>Linna, Elovainio, Van Den Boos, Kivimäki, Pentti & Vahtera</p> <p>2012/19.02.2021</p>	<p>Longitudinell studie om arbetshälsa där deltagarna fyllde i en enkät som följdes upp av en ny enkät inom 4 år</p>		<p>I studien undersöktes hur personer upplevde organisatorisk rättvisa i förhållande till den upplevda nyttan av utvecklingssamtal</p>	<p>I studien kom man fram till att det är av yttersta vikt att utvecklingssamtalen utförs på ett sätt så att den anställda känner att de är till nytta för arbetet och att hen genom utvecklingssamtalen kan påverka sin egen arbetssituation. Studien drog den slutsatsen att det verkligen finns skäl att se över processerna och innehållen i utvecklingssamtalen för att försäkra sig om att man får tillstånd en positiv utveckling. Nyttiga och goda utvecklingssamtal ett viktigt verktyg, eftersom det visade sig att ett gott utvecklingssamtal kunde, trots att deltagaren upplevde arbetsbördan för hög eller negativ, skapa en känsla av att man blir rättvist behandlad.</p>

<p><i>Arvioivasta lomaketekstistä hienovaraisiin sananvalintoihin Vuoron muotoilu ja rekontekstualisaatio kehityskeskustelun topikaalisissa siirtymissä</i></p> <p>Mikkola 2014/05.05.2019</p>	<p>Utvecklingssamtalsanalys av videoobservationer från 6 utvecklingssamtal</p>	<p>Offentliga sektorn, personal inom småbarnspedagogik</p>	<p>Syftet med studien var att utreda vilka verbala och non-verbala sätt deltagarna använder i utvecklingssamtalet för att ta sig vidare i diskussionen</p>	<p>Studien visade att blanketten kunde användas som ett formellt bevis på att ledaren bör ta upp svåra och kanske lite obekväma frågor under utvecklingssamtalet. Ledaren blir på det sättet budbärare av negativ feedback istället för att vara källan till det. Observerade att ögonkontakten eller att man tittade ner på blanketten hade en stor inverkan på hur dialogen och utvecklingssamtalet fortskred. Även det att ledaren pekade med penna eller finger på blanketten, lyfte upp pappret eller flyttade det på bordet gav en signal om att gå vidare i dialogen.</p>
<p><i>Performance Appraisal System and Employee Satisfaction: The role of trust towards supervisors</i></p> <p>Naji, Mansour & Leclerc 2015/14.02.2021</p>	<p>Enkätundersökning</p>	<p>Banktjänstemän</p>	<p>Studiens syfte var att fastställa vikten av hur man upplever utvecklingssamtal och dess förhållande till den upplevda arbetstillfredsställelsen</p> <p>För det andra ville man i studien studera i vilken grad förtroendet och tilliten till ledaren inverkar på effekten av utvecklingssamtal och arbetstillfredsställelse</p>	<p>Studien visade att det fanns en stark positiv koppling kring hur man upplevde utvecklingssamtal och hur detta inverkar på arbetstillfredsställelsen. Ledarens roll är ytterst viktig i dessa utvecklingssamtal och det förtroende som finns mellan medarbetaren och ledaren har en direkt inverkan på effektiviteten av utvecklingssamtal. Enligt forskarna är det av värde att verkligen fundera på hur man utför utvecklingssamtal och olika modeller och verktyg för dem, men de lyfter fram att framgången kring utvecklingssamtal ändå ytterst beror på dem som implementerar verktygen eller modellerna, m.a.o. ledarens och förmågan att skapa tillit och förtroende till sina medarbetare.</p>

<p><i>Making objectives common in performance appraisal</i></p> <p><i>Interviews</i></p> <p>Pälli & Lehtinen</p> <p>2014/28.02.2019</p>	<p>Utvecklingssamtalsanalys av videoobservationer från 6 utvecklingssamtal</p>	<p>Offentliga sektorn, enheter inom SBP</p>	<p>Syftet var att undersöka hur målsätts upp under utvecklingssamtal</p>	<p>Studien hittade tre strategier: ledaren föreslår ett mål och bekräftar det genom att genast skriva ner det, vilket leder till att medarbetaren får litet inflytande. För det andra ber ledaren att medarbetaren kommer med förslag och bekräftar dem genom att skriva ner det hen tycker att är viktigt, vilket leder till att medarbetaren har mer inflytande men ledaren ändå tar makten över vad som skrivs ner. För det tredje summerar ledaren tidigare diskussioner och tillsammans kommer man fram till målsättningar som bägge skriver ner. Enligt studien innehar skrivandet en styrka i att på ett fysiskt sätt bekräfta målsättningar för bägge parterna.</p>
<p><i>Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä</i></p> <p><i>-tutkimushankkeen loppuraportti</i></p> <p>Pälli & Vaara</p> <p>2013/07.05.2019</p>	<p>Utvecklingssamtalsanalys av videoobservationer från 26 utvecklingssamtal</p>	<p>Privata och offentliga sektorns personal</p>	<p>Syftet med studien var att analysera den växelverkan som uppstod i utvecklingssamtalet mellan ledaren och medarbetaren</p>	<p>Studien visade att ett lyckat utvecklingssamtal har en positiv effekt i synnerhet på det allmänna välmående på arbetsplatsen samt hur nöjd man är med sitt arbete</p> <p>Blanketter eller dokument som används i samband med utvecklingssamtal kan fungera som en drivande kraft för diskussionen i utvecklingssamtalet. Det finns en viss risk att fokus styrs mot att fylla i blanketten på ett regelrätt sätt framom att fokusera på att föra en diskussion som siktar på utveckling. Därför bör blanketten utformas med omsorg och testas innan den tas i bruk.</p> <p>De valda ämnena i blanketten för utvecklingssamtalet vidare och skapar en ram för utvecklingssamtalet. För att utvecklingssamtalet inte ska bli alltför styrt av blanketten kunde det vara bra att tidvis lägga undan det och låta utvecklingssamtalet ta en friare form för att på det sättet skapa bättre förutsättningar att</p>

				<p>komma på kreativa lösningar och idéer till arbetet. Blanketten kan bli ett hierarkiskt maktmedel, som används av den överordnade, för att visa att man vill gå vidare i utvecklingssamtalet. Samtidigt kan blanketten dock fungera som ett dialogiskt verktyg genom att man granskar det och läser det tillsammans. För att underlätta diskussioner kring ämnen som kan kännas obekväma är det bra om det finns en punkt eller del i blanketten där detta diskuteras. Studien visade att organisationens strategidokument spelade en viktig roll under utvecklingssamtalen. Utvecklingssamtal är en viktig arena med tanke på att skapa en förståelse och förankring för strategin i det vardagliga arbetet. Om strategidokumentet var med under utvecklingssamtalet kunde man se att det nästan fick en egen roll i utvecklingssamtalet, dess auktoritet var så pass stark att den antog formen av en tredje part i utvecklingssamtalet. De menar att ett gott utvecklingssamtal kännetecknas av att medarbetaren är den aktivare parten i utvecklingssamtalet, vilket också var fallet i de flesta utvecklingssamtalen som de undersökte i sin studie kring dialogen i utvecklingssamtal. Det fysiska utrymmet har visat sig ha en inverkan på dialogen. Utvecklingssamtal som förs i förmannens rum, där ledaren t.ex. sitter bakom sitt skrivbord på en bekvämare stol skapar redan ett utgångsläge som är i obalans. För att få tillstånd en god dialog är det alltså viktigt att tänka på att själva utrymmet ger en känsla av öppenhet, medarbetaren ska inte behöva känna sig inklämd. de kunde också se att kroppsspråket spelade en väsentlig roll i hur utvecklingssamtalet fortskred, genom att undvika ögonkontakt, lägga armar i kors på bröstet eller titta på klockan så signalerade man att</p>
--	--	--	--	---

				utvecklingssamtalet skulle styras vidare, m.a.o. var man ovillig att prata om just det aktuella ämnet.
<i>Employee perceptions of performance appraisal</i> Roine 2018/25.02.2021	Temaintervjuer som analyserades gentemot Bowen & Ostroffs teori om att ifalll man har en gemensam syn på HR processerna skapas en stark organisation	Professorer vid ett universitet	Syftet var att utreda vilken uppfattning professorer har om utvecklingssamtal och dess processer	I studien framkom det att merparten ansåg att fylla i formuläret för utvecklingssamtalet endast var en byråkratisk formalitet som saknade betydelse för deras egentliga arbetsinsats. Trots att blanketten kritiserades för att vara formell och styv verkade den dock inte ha en inverkan på upplevelsen av hur själva utvecklingssamtalen genomfördes
<i>Complaining About Others at Work</i> Ruusuvuori, Asmuss, Henttonen & Ravaja 2019/ 25.02.2021	Utvecklingssamtalsanalys av videoobservationer från 40 utvecklingssamtal	Personal från såväl privata som offentliga sektorn	Syftet med studien var att se på hur ledaren möjliggör en diskussion kring klagomål från medarbetaren i utvecklingssamtalet över en kollega	Studie visade att i synnerhet i de situationer där medarbetaren hade någon person de ville klaga över var det få ledare som aktivt förde diskussionen vidare. Bägge parterna i utvecklingssamtalet uppvisade känsla av lojalitet och ansvar. Den som var i ledande position balanserade mellan att vara lojal mot den som framförde klagomålet och den som det klagades om. Medarbetaren å sin sida ville inte heller upplevas som en besvärlig medarbetare som klagar på andra och var därför försiktig med kritiken.
<i>The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health services: a case study</i> Vasset, Marnburg & Furunes 2011/09.01.2021	Enkätundersökning	Hälsovårdspersonal inom kommunala sektorn	Syftet med studien var att utreda vilka effekter utvecklingssamtal har på arbetsmotivation, lärande och självvärdering	Studien visade att Personal med högre utbildning samt med tidigare erfarenhet och en vetskap, i form av utbildning om utvecklingssamtal, verkar uppleva utvecklingssamtal som mer positiva med tanke på arbetsmotivationen. Studien visade också att arbetsmotivationen ökar i de fall medarbetaren upplever att hen får återkoppling på sitt dagliga arbete och att det under utvecklingssamtalet diskuteras personliga målsättningar för jobbet.

<p><i>Employees' Psychological ownership and self-efficacy as mediators between performance appraisal purpose and proactive behavior</i></p> <p>Qiu, Hu, Zhang & Li</p> <p>2015/ 21.02.2021</p>	<p>Enkätundersökning</p>	<p>Privata företag</p>	<p>Studiens syfte var att utreda effekterna av utvecklande kontra utvärderande utvecklingssamtal på medarbetaren proaktiva beteende, psykologiska ägarskap och effektiviteten</p>	<p>Studie kom fram till att ett utvecklingssamtal, som utgick ifrån att värdera och bedöma arbetsinsatser i förhållande till lön, inte hade någon direkt inverkan på arbetstagarens proaktiva beteende. Denna form av utvecklingssamtal visade sig även ha en negativ effekt på arbetstagarens känsla av psykologiskt ägarskap, som enligt dessa forskare kännetecknas av att arbetstagaren upplever att hen är en del av organisationen och att hen är en viktig del av att lösa problem som uppstår i organisationen. Studien visade däremot att utvecklande utvecklingssamtal, som utgick ifrån att diskutera och identifiera områden som arbetstagaren behöver utveckla och få handledning eller mer utbildning i, hade en stor positiv inverkan på arbetstagarens proaktiva beteende samt även stärkte känslan av psykologiskt ägarskap och den egna effektiviteten.</p>
<p><i>Kehityskeskustelu dialogina ha diskursiivisina puhekäytäntöinä</i></p> <p>Wink 2007</p>	<p>Kvalitativ undersökning, dialog- och diskursanalys av 8 videoobservationer från utvecklingssamtal</p>	<p>Organisation inom skogsbruket</p>	<p>Kunde utvecklingssamtalet vara dialogiskt framom resultatnriktat och tekniskt. Utredde vilka faktorer som påverkar huruvida dialog uppstod i samband med utvecklingssamtal eller inte.</p>	<p>Dialogen skapades av att parterna hade ett jämbördigt förhållande i utvecklingssamtalet och av att de visade ömsesidig uppskattning och gav varandra erkännande för varandras arbetsinsatser. Ledaren uttrycker en vilja för att tillsammans skapa något nytt, att ge den andra en möjlighet att lyckas genom att erbjuda stöd och uppmuntran. Wink beskriver detta som empowerment, det finns en genuin vilja från ledarens håll att hjälpa den andra att utvecklas. Det dialogiska utvecklingssamtalet en</p>

				<p>grundförutsättning för att kunna komma på nya idéer och utveckla verksamheten. Hon menar att det är i det dialogiska utvecklingssamtalet, och den positiva inställningen som det kännetecknas av, som tankarna kan flöda fritt, visioner kan skapas samt en tilltro till en god framtid kan byggas upp. I det dialogiska utvecklingssamtalet kunde Wink se att parterna på ett öppet, ärligt och produktivt sätt kunde ge samt ta emot kritik och man vågade föra utvecklingssamtalen utanför bekvämlighetszonerna.</p> <p>Utvecklingssamtalstiden för vardera parten var enligt Winks studie mycket jämnare fördelat i det dialogiska utvecklingssamtalet än i de övriga utvecklingssamtalsformerna.</p>
--	--	--	--	--

Hej!

Jag har beviljats forskningslov av Pia Hotanen för att utföra en undersökning om hur utvecklingssamtal med personalen kunde utformas inom småbarnspedagogiken i Pargas stad. Undersökningen är en del av examensarbetet "Utvecklingssamtal för personalen inom småbarnspedagogiken i Pargas", som jag gör inom ramen för högre yrkeshögskolestudier vid Yrkeshögskolan Novia i Åbo.

Undersökningens syfte är att kartlägga de nuvarande systemen för utvecklingssamtal och att utveckla ett gemensamt material för att genomföra utvecklingssamtalen inom enheten. **Första delen av undersökningen kommer att utföras som en innehållsanalys** av de nuvarande blanketterna som används då utvecklingssamtal genomförs på verksamhetsställena. **Undersökningens andra del kommer att utföras som en fokusgruppsintervju.** Materialet kommer att användas endast inom examensarbetet.

Tidtabellen för innehållsanalys av blanketter är juni/juli 2021 och för fokusgruppsintervjuer september/oktober 2021. Fokusgruppsintervjuerna görs i två grupper, **varav ena målgruppen är ledare inom småbarnspedagogiken och den andra är personal inom småbarnspedagogiken.** Fokusgruppsintervjun utförs under arbetstid i grupper om 6-9 personer och beräknas ta högst 90 minuter. Intervjuerna kommer att hållas via Meet. Målsättningen med examensarbetet är att genom enhetliga utvecklingssamtal kunna öka arbetstillfredsställelsen på arbetsplatserna och minska på frånvaro och bortfall av personal.

För att kunna genomföra del ett av min undersökning skulle jag behöva få tillgång till de befintliga blanketter som för tillfället används av er då ni har utvecklingssamtal med er personal. Ni kan maila dem åt mig, gärna så fort som möjligt. Deadline 9.6.2021.

Del två av min undersökning kommer att vara fokusgruppsintervjuer som kommer att förverkligas i september 2021. Jag hoppas ni kan ta er tid att delta. Dessutom vill jag utföra en fokusgruppsintervju med personal från fältet för att även få dem delaktiga i processen.

Det räcker om en person från ert fält deltar, då blir gruppen ganska passlig. Eftersom tidpunkten med tanke på annalkande sommarsemestrar inte är den bästa med tanke på att få ihop en personalgrupp, så återkommer jag i augusti gällande infobrevet till dem! Jag tyckte ändå att det var viktigt att ni i detta skede får denna info och bifogar även infobrevet som skickas ut i augusti.

Tidpunkt för ledarnas fokusgruppsintervju skulle vara 31.8.2021 kl. 9-10.30 , bekräfta att du deltar genom att tacka ja till denna inbjudan: <https://meet.google.com/jds-tghj-gdm?hs=122&authuser=0>

För personalen ordnas fokusgruppsintervjutillfället 7.9.2021 kl 12.15-13.45. Jag skickar jag inbjudan till dem som deltar då jag har gruppen klar.

M.a.o. behöver ni just nu ta ställning till om ni har möjlighet att delta den 31.8, samt så fort som möjligt skicka er nuvarande blanketter till mig på e-posten så jobbar jag vidare med dem under sommaren.

Med hopp om utvecklande utvecklingssamtal 😊 Mvh; Moni

Infomationsbrev till personal

Yrkeshögskolan Novia, Institutionen för hälsa och välfärd
Utvecklingssamtal för personalen inom småbarnspedagogiken i Pargas stad, Monika Karlsson, maj 2021

INFORMATIONSBREV TILL PERSONAL

TILL PERSONAL INOM SMÅBARNSPEDAGOGIK

Forskning visar att personal inom småbarnspedagogiken känner sig utbrända och det pågår en flykt från fältet som är oroväckande. På många håll är det svårt att rekrytera behörig personal.

Utvecklingssamtal är ett av de verktyg vi har till vårt förfogande för att kunna öka arbetsengagemanget och välbefinnandet. Det har visat sig att desto bättre utvecklingssamtal fungerar, ju mindre risk är det att personen byter bransch. Personer som godkänner det som tas upp på utvecklingssamtal har visat sig vara mer nöjda och engagerade i sitt arbete och därmed också mindre frånvarande från jobbet, samt mindre benägna att avsluta sitt arbetsförhållande.

Jag studerar för tillfället vid Yrkeshögskolan Novia i Åbo för att avlägga en högre yrkeshögskoleexamen inom social- och hälsovård. I samråd med chefen för småbarnspedagogik Pia Hotanen, har jag kommit överens om att mitt examensarbete kommer att vara ett utvecklingsarbete för småbarnspedagogiken i Pargas. Uppdraget är att skapa en gemensam grund för hur utvecklingssamtal med personal inom enheten förverkligas.

För att lyckas med detta utvecklingsarbete behöver jag utöver forskningsbaserad teori få en inblick i hur ledare och personalen tänker kring frågan. Ni som arbetar inom enheten besitter kunskapen och erfarenheten av hur ni har det och kan komma med synpunkter hur ni skulle vilja ha det.

Genom att delta i **fokusgruppintervjuer 31.8.2021 kl 9-10.30 via Meet**, kan du vara med och påverka hur framtidens utvecklingssamtal förverkligas inom vår enhet. Intervjuerna kommer att förverkligas i grupper om 6-9 personer och beräknas ta 1 ½ timme.

Blev du intresserad? Diskutera då saken på din enhet och med din föreståndare och meddela därefter mig via e-post, monika.karlsson@pargas.fi om du kan tänka dig att ställa upp för en intervju! Jag skickar en inbjudan med intervjufrågor. Frågorna kommer att vara på svenska, men själva intervjun kommer att förverkligas tvåspråkigt så att alla kan prata sitt eget modersmål

Hoppas vi ses och tack på förhand!

Mvh;

Moni

Monika Karlsson

Daghemsföreståndare på Villa Kamomilla

Fokusgruppintervjufrågor

Fokusgruppintervjufrågor:

Berätta kort om din egen erfarenhet av utvecklingssamtal. Hur lång erfarenhet har du? Vilken roll har du haft i utvecklingssamtalen?

Minns du ett utvecklingssamtal som varit extra bra, kan du beskriva det? Vad var det som gjorde att det blev så lyckat?

Forskning visar att förutsättningarna för ett lyckat utvecklingssamtal grundar sig på några grundläggande frågor:

1. Definiera VARFÖR vi vill ha utvecklingssamtal

- Vad är syftet med utvecklingssamtalen och vad vill vi att de ska leda till?
- Vad vill vi diskutera? Varför?
- Utvecklande / utvärderande utvecklingssamtal?
- Vilka saker vill vi fokusera på / Vilka saker är viktiga för oss? Utgår vi från läroplanen? Använder vi strategidokument? Eller ligger fokus på individen? Eller båda?

2. Gemensamt skapa en process kring utvecklingssamtal som känns meningsfull och relevant för alla och som är användarvänlig

- Hur kan vi koppla utvecklingssamtalen till vardagen? Skapa meningsfullhet?
- Hur ställer vi frågorna? Vem har makten i utvecklingssamtalen?
- Hur ofta och på vilket sätt vill vi ha dem?
- Blanketter, hurudana? Vad säger blanketten? Hur fyller vi i den? Var bevaras den? Hur följer vi upp utvecklingssamtalen?

3. Alla behöver en utbildning eller introduktion i processen

- Hur gör ni nu? En hurudan utbildning eller introduktion vill vi ha?

Följebrev till återkopplingen

Hej!

Tack än en gång för att ni ställde upp på fokusgruppintervjun 😊

Innehållsanalysen av fokusgruppintervjun som vi gjorde kring utvecklingssamtal samt blanketterna ni lämnade in för analys tillsammans med den litteratur jag läst och analyserat i samband med bakgrundsutredningen inför examensarbetet utgör grunden till det förslag på material som nu har skapats för småbarnspedagogiken i Pargas stad.

Bifogat hittar ni ett utkast till ett introduktionsbrev för personalen samt ett som riktar sig till dem som håller utvecklingssamtal och ett diskussionsunderlag för utvecklingssamtalet.

Genom att svara på fyra frågor i frågeformuläret <https://forms.gle/9P1gYPurWEep2foi7> [kan du bidra med värdefull återkoppling på materialet.](#) Syftet med återkopplingen är att få ett material som speglar fokusgruppintervjuns innehåll på ett korrekt sätt. Genom att framföra era synpunkter på saker som kunde förbättras eller som saknas i materialet och genom att lyfta fram saker i materialet som ni känner igen er i och har användning för är strävan att skapa ett material som är så ändamålsenligt och användbart som möjligt. Den slutgiltiga versionen av materialet bearbetades utifrån analysen av era svar från återkopplingen.

Saatte vastata suomeksi vaikkakin kysymykset ovat ruotsiksi!

Vastausaikaa on marraskuun loppuun asti! Svarstiden går ut den sista november!

Iso kiitos kaikille osallistumisesta!

Tack, *Moni*

Frågeformulär för återkopplingen

Återkoppling på material

Hej!

Genom att svara på fyra frågor i frågeformuläret kan du bidra med värdefull återkoppling på materialet. Syftet med återkopplingen är att få ett material som speglar fokusgruppintervjuns innehåll på ett korrekt sätt. Genom att framföra era synpunkter på saker som kunde förbättras eller som saknas i materialet och genom att lyfta fram saker i materialet som ni känner igen er i och har användning för är strävan att skapa ett material som är så ändamålsenligt och användbart som möjligt. Den slutgiltiga versionen av materialet bearbetades utifrån analysen av era svar från återkopplingen.

Genom att svara på frågorna ger du ditt samtycke till att svaren används för att redigera materialet till sin slutliga utformning. Svaren är anonyma och används endast för att redigera materialet till sin slutliga form och därefter makuleras de.



På vilket sätt tycker du att materialet motsvarar det du uttryckte under fokusgruppintervjun? *

Lång svarstext

Upplever du att det är något väsentligt som kom upp under fokusgruppintervjun som saknas i materialet? Vad isåfall?

Lång svarstext

På vilket sätt tror du att materialet kommer att vara användbart för dig? *

Lång svarstext

OM inte vad skulle behöva ändras/läggas till eller tas bort i materialet? *

Lång svarstext

Diskussionsunderlag för utvecklingssamtal



Diskussionsunderlag inför utvecklingssamtalet

Vad är bra just nu? Beskriv en konkret händelse där du har lyckats bra i ditt arbete

- med tanke på välbefinnandet på arbetsplatsen 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- med tanke på din egen kompetens 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- med tanke på verksamhetens mål och tyngdpunktsområden 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hur bra har du lyckats med det på en skala från 1–10?
(1 mycket dåligt-10 mycket bra)

- ✓ Hur har du tagit dig dit?
- ✓ Hur märker omgivningen detta?
- ✓ Hur har det påverkat dig?
- ✓ Hur har det påverkat din omgivning?

Vad drömmer du om? Vilka visioner har du? Beskriv ett idealtillstånd

- med tanke på välbefinnandet på arbetsplatsen
- med tanke på din egen kompetens
- med tanke på verksamhetens mål och tyngdpunktsområden

- ✓ Vilken nytta kommer du ha av detta?
- ✓ Vilken nytta kommer andra ha av det?

Beskriv ett eller flera konkreta mål utgående ifrån dina drömmar och visioner

Vilket är ditt nästa steg ?

- ✓ Vilka konkreta aktiviteter eller förändringar behöver du göra för att målet?
- ✓ Vem kan hjälpa dig att uppnå målet ?
- ✓ Hur vet du att du är på rätt väg?



Hur säker är du på att uppnå målet på en skala från 1-10?
Vad kunde du göra för att vara ännu säkrare?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kom ihåg att fira framgång och lyfta fram händelser du lyckats med på vägen mot målet!

Datum

Underskrift

Personal

Daghemsföreståndare



Introduktion för personal



VÄLKOMMEN PÅ ETT UTVECKLANDE SAMTAL!

Jag ser framemot att träffa dig för att diskutera hur du upplever din arbetssituation för tillfället och hur du skulle vilja att den ser ut i framtiden.

Din hälsa och ditt välmående i arbetet utgör grunden för att de som använder våra tjänster skall må bra. Samtidigt behöver vi ständigt spegla vår verksamhet mot de mål vi har och aktivt utveckla den och oss själva. Genom att lyfta fram händelser vi lyckats med i vår verksamhet och njuta av framgången skapas en tilltro till framtiden samt en positivare känsla för vår verksamhet såväl inom kollegiet som utåt mot samhället.

Vi ledare inom småbarnspedagogiken har en förhoppning om att via ett utvecklande samtal, som fokuserar på framtiden och att hitta den bästa lösningen för just dig kunna:



Som stöd inför samtalet får du ett diskussionsunderlag med ovanstående teman. Tanken är att du utifrån det kan välja de ämnen som känns viktigast för just dig. Läs igenom och reflektera kring frågorna i diskussionsunderlaget. Du får gärna skriva ner dina reflektioner. Vi kommer tillsammans överens om tidpunkt och plats för samtalet. Under utvecklingssamtalet diskuterar vi fritt utgående ifrån frågorna. Avslutningvis sammanfattar vi diskussionen och du får skriva ner de överenskommelser vi gjort med tanke på framtiden på sid 2 i diskussionsunderlaget.

Introduktion för daghemsföreståndare

Det utvecklande samtalet -En lösningsinriktad utvecklingssamtalsmodell för personal inom småbarnspedagogiken i Pargas stad

INTRODUKTIONSMATERIAL FÖR DAGHEMSFÖRESTÅNDARE



ETT LYCKAT UTVECKLINGSSAMTAL KAN

- Ge er en möjlighet att lära känna varandra bättre
- Få personalen att känna sig sedda, hörda och förstådda
- Bidra till att du som ledare få en överblick över vilka kompetenser och färdigheter som finns hos personalen samt vilka utvecklingsbehov och behov av utbildning det finns inom enheten
- Få personalen att känna sig nöjdare och mer engagerade i sitt arbete

➤ därmed också sannolikt mindre frånvarande samt mindre benägna att säga upp sig



© Monika Karlsson 2021

Att tänka på inför samtalet

- Försök få tillstånd en diskussion som lyfter fram *styrkorna hos personalen*, där *tyngdpunkten ligger på framtiden* och hur de kan *utvecklas i sitt arbete*
- Utvecklingssamtalen borde vara såna till sin karaktär att personalen gärna kommer till dem, att atmosfären är avspänd och att den inger trygghet
- Alla behöver få möjlighet att förbereda sig så att ni har klart för er vad ni vill diskutera, dela därför ut materialet i god tid före utvecklingssamtalet (gärna 2 veckor innan)
- Viktigast är inte att fylla i blanketten i sin helhet utan samtalet får gärna flyta fritt men *bör förankras i läroplanen och i verksamheten på enheten samt tangera välbefinnandet och kompetensen hos personalen*.
- Utvecklingssamtalen *hålls minst en gång per år och vid behov oftare*. Hur man genomför dem är upp till var och en att komma överens om med sin personal, en del föredrar att gå ut medan andra väljer att stanna inne.



© Monika Karlsson 2021

Att tänka på inför samtalet

- För att alla skall veta varför de kommer på samtal och hur de kan förbereda sig skulle det vara önskvärt *med en introduktion i samband med att man kallas till utvecklingssamtal*. Ni kan t.e.x dela ut **Välkommen på ett utvecklande samtal** flyern i samband med att ni delar ut **diskussionsunderlaget** inför utvecklingssamtalen
- Genom att personalen ombeds reflektera kring frågorna och fylla i blanketten på förhand har de en större möjlighet att vara aktivare i diskussionen som uppstår
- Genom att sedan tillsammans med er personal summera det som diskuterats under utvecklingssamtalet och komma till en gemensam målsättning som personalen skriver ner i sin blankett förstärks känslan av engagemang. Genom att skriva ner målsättningarna har ni något fysiskt att förhålla er till och det har därmed mer tyngd än enbart verbala överenskommelser.



© Monika Karlsson 2021

ALLA BEHÖVER FÅ FÖRSTÅ SYFTET MED UTVECKLINGSSAMTALEN

VARFÖR

Vill vi ha
utvecklingssamtal för
att

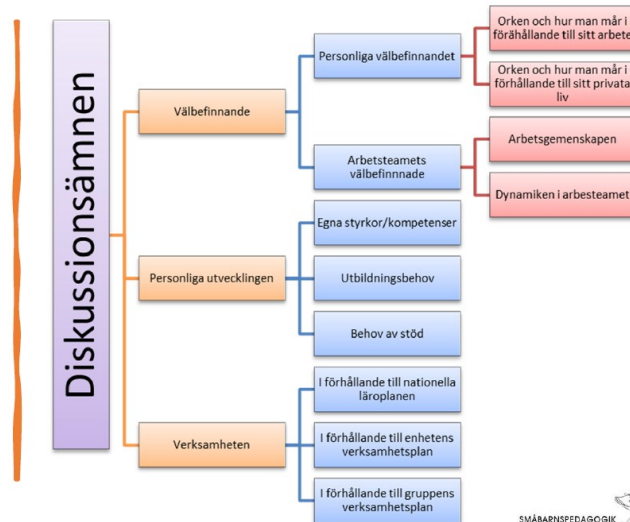


HUR

- Låt personalen komma med synpunkter och förslag gällande det egna arbetet och den personliga utvecklingen
- Skapa en dialog där personalen aktivt deltar genom att ni tillsammans reflekterar kring frågorna i blanketten
- Tänk på hur valet av utrymme samt ditt kroppsspråk inverkar på dialogen och makten i samtalet. Ditt kontor är därför kanske inte det bästa med tanke på att din roll som ledare blir mer framträdande där
- Erbjud stöd och uppmuntran så att personalen känner sig sträcka i sin profession och har en känsla av att de kommer att lyckas genom att använda en lösningsinriktat förhållningssätt

VAD diskuteras under utvecklings-samtalet

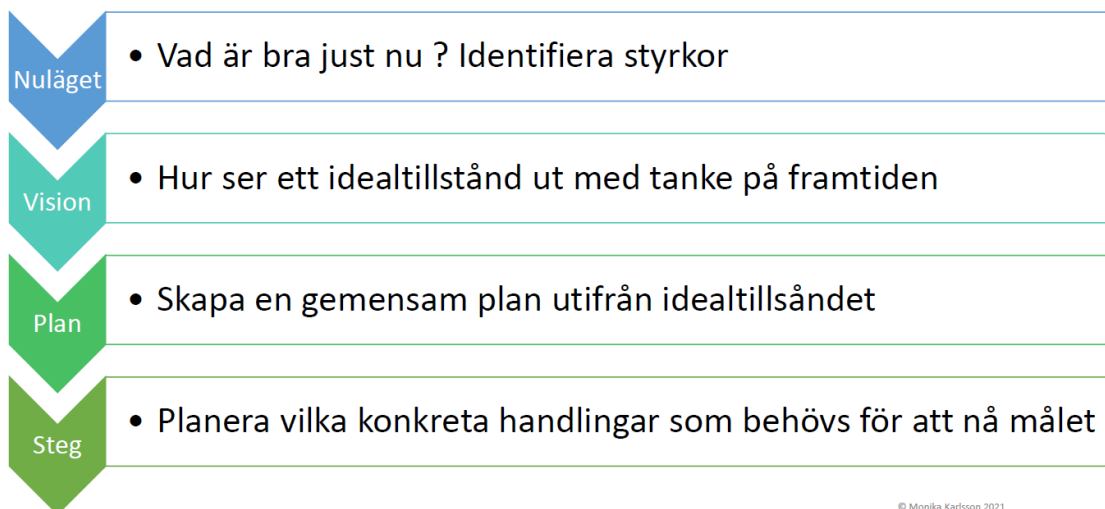
-baserat på resultaten från fokusgruppintervju av daghemsföreståndare samt forskning



Ett lösningsinriktat förhållningsätt

- Bygger på en grundläggande tilltro till att varje individ har kapacitet att äga sin egen lösning, där fokus ligger på framtiden framom dåtiden
- Handlar om lyssnande på så sätt att varje fråga i samtalet kopplar på föregående svar
- Utgår ifrån att man gärna talar om det folk har lyckats med men också om vad de hoppas på att lyckas med
- Handlar inte enbart om att fokusera på vad som är bäst just nu utan att få personalen att föreställa sig vad som kunde bli och få dem att ta makten över vad som kommer att vara
- Genom en vision eller imaginär bild skapas en inre motivation för att göra något för att komma dit. För att lyckas med detta behöver personen ha byggt upp en tilltro till sin egen förmåga genom att reflektera kring händelser där de känt att de lyckats

Ett lösningsinriktat förhållningsätt



© Monika Karlsson 2021

LYCKA TILL MED ERA UTVECKLANDE SAMTAL !

- Detta materialet är en del av materialet som skapats inom ramen för HYH Socionom Novia examensarbetet **Det utvecklande samtalet-en lösningsinriktad utvecklingsamtalsmodell för personal inom småbarnspedagogiken i Pargas stad** av Monika Karlsson på uppdrag av småbarnspedagogiken i Pargas stad. Examensarbetet i sin helhet med referenser finns att läsa på <https://www.theseus.fi/>

Samtyckesblankett



SAMTYCKE TILL DELTAGANDE I FOKUSGRUPPSINTERVJU

Nedan ger du ditt samtycke till att delta i en intervju inom ramen för examensarbetet "Det utvecklande utvecklingssamtalet". Fokusgruppsintervjun ingår i en undersökning om hur utvecklingssamtal kunde utformas inom småbarnspedagogiken i Pargas stad.

Läs igenom detta noggrant och ge ditt samtycke genom att skriva under med din namnteckning längst ned.

Medgivande

- Jag har tagit del av informationen kring undersökningen och är medveten om hur fokusgruppsintervjun kommer att gå till och hur lång tid den tar.
- Jag har fått tillfälle att få mina frågor angående undersökningen besvarade innan den påbörjas och vet vem jag ska vända mig till med frågor.
- Jag deltar i denna undersökning helt frivilligt och har blivit informerad om varför jag har blivit tillfrågad och vad syftet med deltagandet är.
- Jag är medveten om att jag när som helst under intervjuens gång kan avbryta mitt deltagande utan att jag behöver förklara varför.
- Jag ger mitt medgivande till att den information som framkommer under fokusgruppsintervjun kan användas för ovannämnda examensarbete.
- Jag ger detta samtycke förutsatt att inga andra än den som är knuten till examensarbetet kommer att ta del av det insamlade materialet.

Pargas den ... / ... 2021

.....

Underskrift

Namnförtydligande

HYH-socionom studerande

Handledare

Monika Karlsson

Camilla Strandell-Laine, utbildningsledare

Yrkeshögskolan Novia

tfn 0407717603

tfn 050 472 8127

monika.karlsson@edu.novia.fi

camilla.strandell-laine@novia.fi