



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 440  
Kandidatuppsats, 10 poäng  
41-60 poäng  
Datum: 2002-06-13

## VAD LÄR LÄRARE - genom utvecklingssamtal med sin chef?

Anna C Nilsson  
Handledare: Ulf Torper

Lunds Universitet  
Pedagogiska institutionen

**FÖRFATTARE**

Anna C Nilsson

**TITEL**

VAD LÄR LÄRARE- genom utvecklingssamtal med sin chef?

**HANDLEDARE**

Ulf Torper

**ÄMNE**

Pedagogik

**ÅR**

2002

**SAMMANFATTNING**

C- uppsats, Kandidatuppsats, i pedagog(PED 440), 41-60 p. om 10 poäng och omfattar 29 sidor.

Bakgrund: Utvecklingssamtal mellan lärare och chef anses viktigt i "folkmun". Jag vet att utvecklingssamtal genomförs med stängd dörr i ett slutet rum, det väcker min nyfikenhet. Min egen erfarenhet av lärande genom dessa samtal i kombination med kommunikationsteori som belyser lärandet kan ses som bakgrund till uppsatsen.

Syfte: är att söka svar på frågan vad lär lärare genom utvecklingssamtal med sin chef?

Metod: Aktuell metod för uppsatsen är en empirisk undersökning som omfattar 10 intervjuer med lärare och 2 intervjuer med rektorer fördelade på två skolor. Det empiriska arbetet föregicks av litteraturstudier inom ramen för ämnet. Materialet behandlades kvalitativt, systemteoretiskt.

Resultat: Resultatet kan ej användas för att göra några generaliseringar avseende alla lärare i Sverige eller i andra länder men det ger dock en tendens om lärandeprocessen som sker genom utvecklingssamtal mellan lärare och chef. De intervjuade lärarna ser inte kommunikationen i sig som ett tillfälle till lärande. Lärarna anser dock att samtalen är viktiga, eftersom de upplever att det ger dem en möjlighet att påverka sin egen arbetssituation. När lärarna specificerar vad de kan påverka genom sina utvecklingssamtal nämns att de kan få till stånd formell fortbildning, få självinsikt i fråga om positiva och negativa egenskaper hos dom själva. Det framgår av undersökningen att lärande sker både direkt och indirekt. Ett exempel på det direkta lärandet är att läraren ökar sin självkänsla, hon lär sig att hon genom kommunikation kan påverka sin egen arbetssituation. Ett exempel på det indirekta lärandet är att läraren genom kommunikationen framför önskemål om formell utbildning och att detta möjliggörs vid ett senare tillfälle. Läraren kan även framföra synpunkter på arbetslaget och få till stånd en förändring som kan leda till att hon utvecklas - lär kring samarbete med kollegor.

Nyckelord: utvecklingssamtal, lärare, chef, lärande, kommunikation.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	SID.
1. Inledning	1
<b>1.1. Bakgrund</b>	<b>1</b>
2. Syfte	1
3. Redovisning av kunskapsläget	1
<b>3.1. Grundläggande teorier</b>	<b>1</b>
3.1.1. Kommunikativ handling	2
3.1.2. Hermeneutik	2
3.1.3. Elementärt socialt beteende	3
3.1.4. Struktureringsperspektiv	4
<b>3.2. Definitioner</b>	<b>4</b>
<b>3.3. Vad är ett utvecklingssamtal?</b>	<b>6</b>
<b>3.4. Det optimala utvecklingssamtalet</b>	<b>7</b>
4. Metod	11
<b>4.1. Undersökningsstrategi</b>	<b>11</b>
4.1.1. Förförståelse och fördomar	11
<b>4.2. Undersökningsmodell</b>	<b>12</b>
<b>4.3. Urval</b>	<b>12</b>
<b>4.4. Intervjudesign</b>	<b>12</b>
4.4.1. Genomförande av intervju	13
<b>4.5. Bearbetnings- och analysmetod</b>	<b>13</b>
5. Resultatredovisning av intervjustudie	14
<b>5.1. Resultatredovisning av rektorsintervju</b>	<b>14</b>
5.1.1. Planering – förberedelser – formulär	14
5.1.2. Dokumentation av utvecklingssamtal	14
5.1.3. Attityd till utvecklingssamtal	15
5.1.4. Samtalstyp	15
5.1.5. Lärarens/Pedagogens lärande	16
5.1.6. Utveckling av innehåll	16
5.1.7. Geografiska förutsättningar	16
5.1.8. Sammanfattning av rektorsintervju	17
<b>5.2. Resultatredovisning av lärarintervju</b>	<b>18</b>
5.2.1. Planering – förberedelser – formulär	18
5.2.2. Dokumentation av utvecklingssamtal	18
5.2.3. Attityd till utvecklingssamtal	19
5.2.4. Samtalstyp	20
5.2.5. Lärarens/Pedagogens lärande	21
5.2.6. Utveckling av innehåll	21
5.2.7. Sammanfattning av lärarintervju	22
6. Diskussion	23
7. Litteraturlista	28

# 1. Inledning

Det pedagogiska problemet som behandlas i uppsatsen är; Vad lär lärare - genom utvecklingssamtal med sin chef? Bakgrund till frågeställningen har successivt vuxit fram genom mitt intresse för kommunikation, lärande och min mångåriga yrkesverksamhet som lärare/pedagog.

## 1.1. Bakgrund

Detta är ett viktigt pedagogiskt problem eftersom det i "folkmun" anses viktigt att utvecklingssamtal mellan lärare och chef sker. Jag vet att utvecklingssamtal genomförs med stängd dörr i ett slutet rum, det väcker min nyfikenhet. Min egen erfarenhet av lärande genom dessa samtal i kombination med kommunikationsteori som belyser lärandet kan ses som bakgrund till uppsatsen. En naturlig tankegång blir således; varför är det viktigt med dessa samtal? Antagligen för att lärare upplever att de får ut något av samtalen. Nästa steg i tankegången blir då; Vad får lärare ut av att samtala med sin chef på det här specifika viset, vad skiljer detta samtal från mera informella samtal, exempelvis de som sker i personalrummet? Lärarens främsta uppgift är att förmedla kunskap till sina elever och för att kunna genomföra det uppdraget krävs att de först gör eleverna "skolberedda", ger eleverna möjlighet att känna lust till lärande. Och om det nu är så att lärare är bra på att få andra att känna lust till lärande ligger det nära till hands att tro att de själva har en lust till lärande. Slutligen ställde jag mig frågan; är det så att lärare anser att utvecklingssamtalen är viktiga därför att de faktiskt ges möjlighet till lärande genom dessa samtal? I samband med mina egna funderingar läste jag boken "Samtal för förändring"<sup>1</sup> och insåg att samtalet oss människor emellan är en av de viktigaste baserna för lärande, utveckling och förändring. Detta ledde fram till att jag började fundera över vad en lärare lär sig genom att ha utvecklingssamtal med sin chef. Utifrån ovanstående tankegång formulerade jag syftet med min uppsats att ta reda på vad lärare lär genom utvecklingssamtal med sin chef?

## 2. Syfte

Syftet är att söka svar på frågan; Vad lär lärare genom utvecklingssamtal med sin chef?

## 3. Redovisning av kunskapsläget

### 3.1. Grundläggande teorier

För att skapa möjlighet för en djupare förståelse, högre abstraktionsnivå, följer en kortare redovisning av vissa grundläggande teorier. Detta avsnitt är begränsat men trots allt viktigt för att skapa en helhetsbild av utvecklingssamtalet som pedagogiskt arbetsredskap.

---

<sup>1</sup> Lindh & Lisper, 1990.

### 3.1.1. Kommunikativ handling

Samhällsteoretikern Habermas antar Marx utgångspunkt om mänsklighetens potential, alltså känslig människoaktivitet. Det gemensamma är deras människosyn och de ser henne som artväsen. Men Habermas kritiserar Marx då han hävdar att Marx misslyckats med att åtskilja människans artväsen när det gäller; arbete, målrationellt handlande och sociala interaktionen. Marx ignorerar den sociala delen och reducerar arbete. Marx menar att kapitalisternas ägande av produktionsmedel förhindrar människan att vara människa. Människan är till för att vara en produktionsenhet för kapitalet.<sup>2</sup>

Habermas försöker frambringa en samhällelig helhetsteori. Han hävdar att människan har olika behov av känslomässig art samt behov av sociala kontakter, vi är alltså mer än bara en arbetsplats. Han menar att det är kommunikationen som hindrar oss från att vara människa. *Kommunikativa handlandet*: Enligt honom är kommunikativt handlande att nå kommunikativ förståelse, alltså att för egen vinning bli förstådd. Det är detta som driver människan att kommunicera. Hennes hinder att inte vilja kommunicera är de sociala strukturerna som förvränger kommunikationen, människan upplever alienation(känsla av främlingskap). När människan kommunicerar riskerar hon att bli missförstådd, vilket kan upplevas som ett hinder för kommunikationen. Han menar att ”den fria kommunikationen” är en lösning utan barriärer, alltså utan en känsla av att känna främlingskänsla i kommunikationsögonblicket. Risken att bli missförstådd är med andra ord eliminerad då fri kommunikation råder. Genom tanke- och åsiktsutbyte når människan mening med sina sociala relationer. För att åstadkomma detta krävs *kommunikativ kompetens* och detta innebär enligt Habermas; förmåga att analysera tankeresonemang kritiskt utan öppen eller dold styrning från samhälleligt styrd makt. Han var mest intresserad av *kommunikativt handlande*. Det vill säga att orsak till handlandet är att uppnå förståelse. Genom att harmonisera omgivningen uppnås fri och öppen kommunikation. Slutmålet är ett rationellt samhälle utan barriärer som sker genom frivilliga överenskommelser och dessa skapas genom argumentation mellan individer.<sup>3</sup>

Då vi kopplar detta till utvecklingssamtalet ser vi tydligt vikten av just *kommunikativ kompetens*, vilket i det aktuella fallet skulle kunna innebära att de båda parterna har ömsesidigt förtroende för varandra. Ledarens vilja att tillåta åsiktsutbyte och argumentation möjliggör det Habermas benämner som *rationellt samhälle*. För att nå ett gott resultat i utvecklingssamtalet krävs det att parterna går in i samtalet utan rädsla för eventuella konflikter.

### 3.1.2. Hermeneutik

Frankfurtskolan med Horkheimer i spetsen hade till syfte att skapa en kritisk teori om samhället. Habermas utvecklade dessa grundtankar med sin hermeneutiska syn på samhället. Den hermeneutiska tolkningen ger en förklaring och försöker skapa en förståelse genom att den sätter in ett fenomen i dess mänskliga, historiska, sociala,

---

<sup>2</sup> Ritzer, 1996

<sup>3</sup> Ritzer, 1996

ekonomiska eller konstnärliga sammanhang. Med andra ord tas stor hänsyn till den bakgrund och det sammanhang det aktuella fenomenet förankras i.

Den *existentiella hermeneutiken* understryker att människan aldrig kan lösgöra sig från det sociokulturella sammanhang som hon befinner sig i. Våra tolkningar av vår omgivning, människorna vi möter, måste ske mot bakgrund av vår egen livssituation.<sup>4</sup>

Den *hermeneutiska spiralen* innebär att vi successivt ökar vår förmåga till inlevelse genom att sätta in exempelvis fall i sitt sammanhang. Därav ökar individens förståelse för sammanhanget som helhet, vilket leder till en utveckling av synen på delarna. Abstraktionsnivån för vår omvärldsuppfattning förändras därmed ständigt. På detta sätt sker då kunskapsutvecklingen, dialektiskt; den gamla kunskapen omprövas i sitt sammanhang och leder till en ny kunskap vilken ger ett förändrat sammanhang. Med ett hermeneutiskt synsätt utvecklas alltså en lärare genom att delta i utvecklingssamtal, en lärandeprocess, som påverkar pedagogen att ständigt omvärdera det sammanhang hon befinner sig i och genom detta erövra ny förståelse och insikt.<sup>5</sup>

### 3.1.3. Elementärt socialt beteende

Meads teori om hur människan själv konstruerar sin sociala verklighet innefattar det som ibland kallas för *elementärt socialt beteende*. Kortfattat innebär detta att sändare och mottagare påverkar varandra, då skapas *mening*. När denna är befast uppstår *medvetandet om meningen* och då har en social process ägt rum. Denna mening är en förutsättning för omvärldsförståelse och jagmedvetande. På så sätt skapar människan själv sin verklighet, bilden av samhället och samhällets syn på henne.<sup>6</sup>

Människans natur beskriver Mead i fem punkter, vilka kan sammanfattas på följande vis; hon finns då hon har språket - ett socialt umgänge, hon är skapad ur socialiteten och bygger därav sitt liv, hon är bunden av världens villkor både i tanke och handling, hon är danad genom samtal och kan genom detta påverka samhället, hon rymmer ett visst mått oförutsägbarhet eftersom hon besitter mänsklig frihet, innovation och kreativitet. Mead brukar ibland förknippas med den *fenomenologiska* sociologin. Fenomenologi är en lära eller teori som utgår från att människan upplever världen, hennes upplevelse är vad hon ser. I Chicagoskolan, som Mead tillhör poängterades samtalet som viktigt för upprätthållandet av ett demokratiskt samhälle. Vidare såg de konflikter som en möjlighet till viktiga samtal. I denna skola ingick bland andra Dewey som är mest känd för sin teori *Learning by doing*, undervisning bör bedrivas genom exempelvis projektarbete istället för katederundervisning. Överför vi detta till utvecklingssamtalet så bör skolan bedrivas som en platt organisation där pedagoger, rektorer och elever metodiskt arbetar tillsammans med *projektet skolan* och utvecklingssamtalet blir då ett forum för att lösa problem och konflikter.

---

<sup>4</sup> Fhanér, 1995

<sup>5</sup> Fhanèr, 1995

<sup>6</sup> Månsson, 1998

### 3.1.4. Struktureringsperspektiv

Durkheim gjorde sociologin till strukturvetenskap. "hans utgångspunkt är att samhället är någonting annat och mer än summan av individerna; sociologin måste studera samhället som en helhet som inte kan reduceras till sina delar. Delarna skall förstås utifrån sin relation till helheten, snarare än i förhållande till sitt förflutna. Det vetenskapliga angreppssättet är enda vägen till legitim kunskap; det s k sunda förnuftet och vardagstänkandets begrepp och förklaringar måste förkastas. Aktörens egen spontana förståelse av sin verklighet måste därför sättas inom parentes till förmån för en distanserad vetenskaplig analys. Dessa antaganden, om studieobjektet respektive om hur man kan få kunskap om det, är grunddrag i allt strukturellt tänkande."<sup>7</sup> Han delade även upp samhällen och organisationer i *mekanisk* och *organisk solidaritet*. Den mekaniska solidariteten bygger på strikta normer som leder till riter och ceremonier. Den organiska är där människan handlar för att nå gemenskap, där ryms en vilja att anpassa relationer och handlingar efter situationens krav. Med detta synsätt är utvecklingssamtalet ceremoni och de utförs så att båda parter försöker nå gemenskap genom anpassning.<sup>8</sup>

Giddens har ägnat omfattande arbete åt att kritisera bland annat Marx och Durkheim. Han menar att det är nödvändigt att vi frigör oss från de teorier som sociologiska klassiker konstruerat. Giddens har utvecklat *struktureringsteorin* utifrån sin kritik mot funktionalism, strukturalism och den hermeneutiska traditionen. Grunden för hans teori är tesen om människans förmåga att reflektera över och reglera sina handlingar.<sup>9</sup>

## 3.2. Definitioner

Utvecklingssamtal, kan delas upp i *utveckling* och *samtal*.

Begreppet utveckling innehåller en rad aspekter som kan beskrivas på följande vis; "... avse något som går från sämre till bättre... något som går från det enkla till det mera komplicerade ...handlar också om mognad: man når en ny högre nivå, utan att för den skull behöva döma ut den lägre nivån."<sup>10</sup>

Anders Engquist ger ingen entydig definition av ordet *samtal* utan genom att läsa hela boken kan jag komma till insikt om ungefär hur han tänker. För det första skiljer han mellan *samtal* och att "prata". Samtalet har alltid ett mål vilket "prata" inte behöver ha. Individerna kan inhämta kunskaper om "how to do it" men till sist handlar det om det personliga uttrycket, en produkt av varje individs värderingar, självkänedom, inlevelseförmåga och inlärningsmönster.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Citat ur; Månsson, 1998, s. 29(Boglund)

<sup>8</sup> Månsson, 1998

<sup>9</sup> Månsson, 1998

<sup>10</sup> Kihlbaum & Vingren, 1995, sid. 4.

<sup>11</sup> Engquist, 1993

"Mål med samtal...: "En del samtal har som mål att upprätthålla kontakt, få till stånd, vidmakthålla och/eller utveckla en *relation*. Andra samtal fokuseras på *uppgiften*. God kontakt är dock även i de senare fallen en förutsättning för att uppgiften skall gå att lösa. Detta betyder att relationen är central i alla typer av samtal.""<sup>12</sup>

Engquist har definierat begreppet *utvecklingssamtal* bl.a. utifrån litteraturstudier; "De vanligaste är planeringssamtal, utvecklingssamtal och medarbetarsamtal i nu nämnd ordning. Man lägger inte olika betydelser i namnen."<sup>13</sup> Här används följande definition; "samtal mellan chef och medarbetare... för planering och information... systematiska och regelbundna... planlagda och förberedda"<sup>14</sup> Han säger även; "Min definition lyder: "*En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel och som präglas av ömsesidighet.*" Ett av de mer framträdande syftena med denna typ av samtal är utveckling av individ och organisation."<sup>15</sup> Inom ramen för utvecklingssamtalet deltar minst två personer, en samtalsledare(chef) och en klient (medarbetare). "Såväl chef som medarbetare behöver feedback för att kunna utvecklas i sina respektive funktioner"<sup>16</sup>

Jag väljer att definiera begreppet *lärare* genom att beskriva vad läraren gör; Lärarens främsta uppgift är att förmedla kunskap till sina elever och för att kunna genomföra det uppdraget krävs att de först gör eleverna "skolberedda", ger eleverna möjlighet att känna lust till lärande.

Att definiera begreppet *chef* är komplext i och med att det finns många olika typer av chefer, olika typer av ledarroller. I sammanhanget är det intressant att definiera chef på ungefär samma vis som lärare. En fysisk person som har till uppgift att förmedla lust till att vilja utföra olika typer av arbetsuppgifter för verksamhetens bästa.

*Lärande* inom en organisation har betydelse för organisationens fortlevnad. Det är en process mellan individer, information och kunskap styrt i sammanhanget av kommunikation och kopplat till reflektion. "I arbetslivet krävs att både individer och organisationer lär. Bestående beteendeförändringar är en av de vanligaste definitionerna på lärande(Hildgard och Bower,1975) Individer kan lära utan att organisationen lär, men organisationen kan inte lära utan att individerna gör det."<sup>17</sup> *Inläring* är resultatet av *lärande* processen vilket betyder att organisationen eller individen äger exempelvis nya kunskaper och förändrade attityder.

*Kommunikation* kan definieras; utbyte av verbala, auditiva och fysiska signaler. När två personer kommunicerar är det viktigt att de förstår varandras signaler. Det är helhetsbilden av den totala kommunikationen som är intressant för att nå ett gott resultat. Parterna bör kunna lyssna och förstå varandra, föra fram sin åsikt på ett konkret sätt och

---

<sup>12</sup> Lindh & Lisper, 1990, sid.19.

<sup>13</sup> Anders Enquist, 1990, s. 26.

<sup>14</sup> Anders Enquist, 1990, s. 26.

<sup>15</sup> Anders Enquist, 1990, s. 31.

<sup>16</sup> Anders Enquist, 1990, s. 29.

<sup>17</sup> Mikkelsen, 1998, s.11.



även ställa relevanta frågor. "För att alla aspekter av det vi samtalar om ska bli belysta måste emellertid lyssnandet kombineras med bland annat frågor."<sup>18</sup>

Sammanfattningsvis är människan i ständig kommunikation med omvärlden, hon befinner sig alltså i ett ständigt lärande och de effekter detta får på henne är inläringen. Det är först då vi förstår detta som vi kan begripa vidden av hur människan utvecklas och hur hjälplös/maktlös hon är i förhållande till att värja sig för hennes egna tankar, handlingar och kunskaper. Bara genom att vara i samhället sker inläring och individen förändras ständigt.

### 3.3. Vad är ett utvecklingssamtal?

Mikkelsen är inriktad mot organisationer inom det privata näringslivet då bl.a. bankväsendet. Hon menar att 1990-talets allt hårdare struktur inom marknaden har manat fram att allt större vikt läggs vid utvecklingssamtalet.<sup>19</sup>

Organisationen är en amöba i ständig förändring, där omorganisationerna följer tätt, där det å ena sidan centrala, konkurrenskraften, styr men å andra sidan vikten av att organisationen i sig har med sig personalen. "I en skärpt konkurrenssituation krävs till exempel en kortare produktutvecklingsprocess än tidigare. För att åstadkomma detta sätter man samman team eller projektgrupper tvärs över organisationen, i stället för som tidigare då man lät saken gå genom varje avdelning. För den enskilda medarbetaren betyder det att hon istället för att bara förhålla sig till ett steg i en utvecklingsprocess inom sin egen avdelning, måste se sig tillsammans med personer som representerar andra yrkesgrupper och som kommer från andra avdelningar"<sup>20</sup> Inom skolan har bland annat *lågstadielärare, mellanstadielärare, fritidspedagoger och förskollärare* numera ett samarbete då de flesta skolor arbetar i sk. *arbetslag*. I detta samarbete är det möjligt att de olika pedagogerna tar intryck av varandra och ett informellt lärande skulle kunna ske i fråga om metodik.

De senaste åren har "arbetslaget" vuxit fram inom svensk skola och här skall olika yrkeskategorier mötas. Bakgrundet till införandet av arbetslag är krav på ökad kvalitet/produktivitet. Mikkelsen menar att dessa förändringar inom organisationer leder till förändringar vad gäller exempelvis kommunikationen, varför hon belyser vikten av utvecklingssamtal. "I regel knyts stora förväntningar till införandet av medarbetarsamtal, och organisationer är inte alltid uppmärksamma på att utveckling, införande och genomförande av system för medarbetarsamtal är tidskrävande."<sup>21</sup> Det måste finnas en ram för vad utvecklingssamtalen skall innehålla och vilken syn skall vi ha på dessa. "Medarbetarsamtal är ett verktyg som traditionellt utvecklats och använts i organisationer för allt från fördelning av arbetsuppgifter, utveckling och sättande av

---

<sup>18</sup> Lindh & Lisper, 1990, s. 54.

<sup>19</sup> Mikkelsen, 1998

<sup>20</sup> Mikkelsen, 1998, s.10.

<sup>21</sup> Mikkelsen, 1998, s. 9.

arbetsmål till kartläggning och genomgång av kompetens- & utvecklingsbehov"<sup>22</sup> Ett annat sätt att definiera utvecklingssamtalens innehåll är: "

- bedömning av nuvarande och alternativ jobbutformning, eventuellt nytt arbete,
- bedömning av prestationen i det nuvarande arbetet i relation till arbetsmålen samt fastställande av nya mål för nästa period,
- bedömning av utvecklingspotentialen för nya uppgifter, eventuellt ett nytt arbete och utbildningsbehov knutna till nya uppgifter."<sup>23</sup>

Redan på 1950-talet utvecklades det vi i Sverige brukar benämna *målstyrning i verksamheten*(MBO-tekniken: "Management by objectives"), vilket kännetecknas av att chef och medarbetare gemensamt gick igenom följande;

"MBO består av fyra faser:

— Diskussion om medarbetarens prestationer under den gångna perioden, t ex diskussion

om huruvida uppsatta mål har uppnåtts

— Prioritering av mål för den kommande verksamhetsperioden

— Utredning av medarbetarens utvecklingsbehov för att klara uppställda mål

Upprättande av handlingsplan, start- och sluttider etc."<sup>24</sup> Utifrån dessa punkter kan

vi förstå vad det vi i dag kallar utvecklingssamtal innehöll då, innehållet har kanske inte förändrats i så hög grad trots att vi i dag har ett annat ord för det? Engquist påvisar vidare, att dessa samtal låg i en arbetslednings- och planeringsmetod, i samklang med Taylorismen som då var rådande vad gäller effektiv produktion inom företagsvärlden. MBO-samtalen har kommenterats på följande vis:

"Men vad händer i verkligheten när en medarbetare inte når uppställda mål? Blir det då verkligen en fruktbar och öppen diskussion om t ex de yttre omständigheterna som gjort att målen inte nåddes? Återfaller det ändå inte på medarbetarens brist på kompetens, 'egodrive', ambition och förmåga till anpassning? Eller?"<sup>25</sup> Den här typen av frågeställning som Granberg tog upp för cirka tio år sedan är aktuell även i dag.

Ett helt annat perspektiv på utvecklingssamtalens innehåll kan vara; "...att utvecklingssamtal ska ha tre delar nämligen:

1. Insikt = eleven ska bli medveten om sina egna resurser och möjligheter.
2. Utsikt = eleven ska få en realistisk bild av vilka möjligheter som finns för just honom eller henne.
3. Avsikt = eleven måste kunna få uttrycka en åsikt om vad han/hon vill åstadkomma och vilken nivå som passar bäst när det gäller den arbetsinsats som krävs för att nå det personliga målet."<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Mikkelsen, 1998, s.13.

<sup>23</sup> Åke Dalin, 1997, s.235.

<sup>24</sup> Anders Engquist 1990, s.23.

<sup>25</sup> Granberg, 1989, s.108.

<sup>26</sup> Kihlbaum & Vingren, 1995, s.5

### 3.4. Det optimala utvecklingssamtalet

Det optimala utvecklingssamtalet präglas starkt av att du som samtalsledare hjälper samtalspartnern till förändring. I samtalsprocessen är det en fördel då vi är medvetna om att individens personlighet inte enbart ligger på ytan, en människa är aldrig enbart det vi ser. Detta kan förklaras genom *Joharis fönster*<sup>27</sup> (figur 1, se nästa sida), som är en modell för sensitivitetsträning. Det kända jaget innebär det du själv är medveten om samt det andra vet om dig, exempel att du är kvinna och har bruna ögon. Det blinda jaget är det som vi inte själva ser hos oss själva, exempelvis vissa manér som vi använder i sociala situationer (kan vara viss rörelser).

	Andra vet	Andra vet inte
Jag vet	Kända jaget	Dolda, privata jaget
Jag vet inte	Blinda jaget	Okända jaget

Figur1: *Joharis fönster*, 1955, Joe Luft & Harry Ingham.

Det dolda, privata jaget är saker som du själv är medveten om och som du håller "hemligt" för dina medmänniskor, exempelvis dina innersta tankar, åsikter och värderingar. Till sist det okända jaget, det vi själva och andra är omedvetna om, exempelvis varför vi beter oss som vi gör i en för oss okänd och ny situation. Sigmund Freud studerade och intresserade sig för människans okända jag, det omedvetna. I ett utvecklingssamtal kan vi befinna oss på olika nivåer, för att hitta rätt här krävs kunskap. Figur 1 kan även beskrivas med en modell i sju steg som går från icke-jag, kända jaget, blinda jaget, dolda jaget och sist till det okända jaget.<sup>28</sup> För att tydliggöra detta har jag valt att dela in i tre nivåer:

Nivå 1	KÄNNETECKEN Vanligt samtal, diskussion av allmän karaktär, ofarliga känslor	EXEMPEL Vem sätter på kaffe i personalrum? Vi bör vara ute på rasten
Nivå 2	Upplevelser här och nu, familjekonflikter, personlig reflektion, erkänna känslor	Det känns bra att ha utvecklingssamtal Jag är rädd att yttra mig Det är tråkigt i skolan Varför är du så tyst?

<sup>27</sup> Kihlbaum & Vingren, 1995

<sup>28</sup> Kihlbaum & Vingren, 1995, s 19-20

Nivå 3	Personliga problem, starka känslor, känna känslor	Jag är som en granat som skall explodera Helt rätt, så hopplös är jag
--------	---	--

Erfarenheterna visar att om parterna i ett utvecklingssamtal inte känner tillräckligt starkt förtroende för varandra kommer man sällan mer än till den nivå som kallas nivå 2 här ovan. Troligtvis måste åtminstone denna nivå uppnås för att ett utvecklingssamtal ska kännas engagerande. Ska man få en positiv förändringseffekt behövs denna nivå.<sup>29</sup> Hur skall då en chef göra för att hålla sig inom ramen för ovan beskrivna nivåer. Om han/hon blir allt för personlig med medarbetaren kan samtalet tendera att hamna helt fel. Det är ju inte meningen att utvecklingssamtalet skall vara en form av psykoterapi där exempelvis äktenskapsproblem reds ut. Det är heller inte tänkt att utvecklingssamtalet skall avhandla triviala aspekter så som exempelvis färgen på gardinerna i rummet där utvecklingssamtalet äger rum. Då det som i det här fallet handlar om två vuxna människor som genomför ett utvecklingssamtal åligger det bägge att ta ansvar för samtalets art även om det är chefen som leder samtalet.

Utöver detta finns det en rad aspekter som påverkar de involverade. Miljön är ett exempel på yttre omständigheter som måste passa de bägge personerna. Utvecklingssamtalet bör utföras i ett rum där de medverkande inte blir störda, ett rum med stängd dörr, alltså. Personerna bör sitta bekvämt och mitt emot varandra. Båda bör känna sig hemma, det bör finnas så mycket utrymme att bägge känner att de kan sitta bekvämt och på lagom avstånd från varandra. I ett sådant fall då chefen sitter bakom sitt skrivbord riskerar utvecklingssamtalet att mest likna ett förhör. Det är samtalsledaren som skall sörja/planera för, hur och var parterna skall sitta. Tidsåtgången är viktig och inledningsvis är det bra om parterna kommer överens om ungefär hur länge de tänkt sig att samtalet skall pågå, annars finns det en risk att den ena blir besviken/känner sig stressad vilket påverkar samtalet.

Om det dyker upp problem som tar lång tid att reda ut är det bättre att avtala om ytterligare ett möte så snart som möjligt efter innevarande samtal. Förberedelserna inför samtalet är också viktiga. Om chefen kallar till möte, skall han/hon inte boka om tiden, då det finns risk att medarbetaren känner att han/hon har utvecklingssamtal "på nåder". Det är även många som praktiserar att i god tid inför samtalet be medarbetaren att via ett formulär skriva ner några synpunkter som känns viktiga att tala om.

Det är viktigt att väsentligheterna tas upp så tidigt som möjligt under samtalet. Om någon av parterna håller en allt för formell attityd blir det kanske svårt att komma till kärnan eller att nå ett djup i diskussionen. Ett formellt förhållningssätt kan ha många olika orsaker, medarbetaren kan ha dåliga erfarenheter från någon tidigare chef eller så kan det handla om blyghet.

Attityder behöver inte enbart handla om det vi säger, då medarbetaren sitter med ett mycket slutet kroppsspråk så står det för någonting. Eller om chefen är väldigt yvig i sina rörelser så kan det få till följd att den anställde känner sig hotad och tystnar. Att finna det rätta djupet i kontakten under samtalet är betydelsefullt för att bägge skall må

---

<sup>29</sup> Kihlbaum & Vingren, 1995, s.20.

bra då de avslutar utvecklingssamtalet, detta är den viktigaste delen i ett gott fortsatt samarbete mellan chef och medarbetare. Samtalet bör sammanfattas av chefen innan det avslutas, en koll på att de har uppfattat saker och ting någorlunda lika.

Samtalsledaren kan inta en rad olika stilar eller typer. *Empatisk stil* innebär förmedling av medkänsla, chefen kan yttra; *Jag förstår precis hur du känner*. Den här stilen är kanske inte så lämplig för ett utvecklingssamtal, den brukar användas i terapeutiska sammanhang. Då samtalspartnern är av mycket blyg art kan stilen *gungning* vara rätt, vilket innebär att chefen ställer en fråga eller gör ett påstående när samtalspartnern tystnar. Detta är en form av bekräftelse, så att den andre fortsätter prata. *Cirkulär intervju* innebär att chefen sammanfattar eller upprepar det sagda, vilket ofta leder till att intervjupersonen fortsätter sitt berättande. Den här tekniken kan vara riskfylld eftersom det kan upplevas irriterande att bli repriserad och mötet tenderar att likna ett förhör.<sup>30</sup>

Vissa chefer använder sig av en mall med ett frågebatteri som de använder till hela personalen, detta kan vara bra då chefen får veta vad de anställda anser inom samma ämnesområden. Dock finns det en risk med den förskrivna mallen, nämligen att medarbetaren känner sig oviktig; *Vi pratade ju aldrig om mig* kan vara en typisk kommentar efter den här typen av samtal. Detta beror naturligtvis på hur mallen är utformad. Då mallen innehåller en majoritet av *slutna frågor*, innebär detta att den anställde mest svarar ja och nej. Något utrymme för spontana berättelser, kommentarer eller dylikt finns inte. Öppna frågor ger i motsatts stort utrymme för spontana berättelser och förslag för verksamheten. Risker här blir istället att samtalet kan sväva jorden runt.<sup>31</sup> Det optimala kan vara en mall med ämnesområden som är utformad efter ett i förväg ifyllt formulär från samtalspartnern.

Ordvalet i själva frågorna har betydelse för utgången av utvecklingssamtalet. "Börja aldrig med "varför". De flesta böcker i samtalsmetod brukar föreslå att man istället börjar med; när, var, hur, vad, vem och vilka. Bakom denna rekommendation ligger att de flesta människor reagerar på "varför" som en anklagelse. Enligt vår mening kan en inledning med "hur" också verka anklagande. Eftersom vi inte vill försätta människor i försvarsposition bör vi vara medvetna om effekterna av orden vi använder. Det är individuellt vilka ord just den person du pratar med reagerar negativt på."<sup>32</sup>

Chefen/samtalsledaren bör alltid vara ärlig. Framför medarbetaren önskemål om förändrade arbetsuppgifter och detta inte är möjligt, skall chefen alltid vara tydlig och säga ifrån direkt att; *nej det är inte tänkbart*. Vice versa gäller naturligtvis, även om vissa "sanningar" kan kännas jobbiga att framföra så är det alltid bättre att göra det än att sopa dem under mattan. Vad gäller exempelvis arbetsmiljöproblem så som mobbing, ljudnivå eller ventilation så är det chefen som skall vara lyhörd och försöka se. Det är lätt sagt att pedagogen måste berätta för sin chef, men i verkligheten vet vi att så inte är fallet. Det åligger en god ledare och chef att hantera den här typen av sanningar på ett professionellt vis.

---

<sup>30</sup> Kihlbaum & Vingren, 1995, s.19-32

<sup>31</sup> Lindh & Lisper, 1990, s.54-58

<sup>32</sup> Lindh & Lisper, 1990, s.58.

Till sist, kan vi på ett teoretiskt plan klargöra det optimala utvecklingssamtalet. Vi är dock medvetna om att verkligheten ute i verksamheten innehåller hinder. Därför vill jag understryka att det optimala utvecklingssamtalet nog är sällsynt om det överhuvudtaget existerar; pedagoger och chefer kan bara göra sitt bästa.

## 4. Metod

### 4.1. Undersökningsstrategi

Den aktuella undersökningen syftar till att besvara frågan; Vad lär lärare genom utvecklingssamtal med sin chef? Naturligtvis vore det även intressant att undersöka vad chefer och hela organisationen lär, men jag har valt att begränsa mig till lärare.

Uppsatsen är en empirisk studie. Till en början ämnade jag genomföra en undersökning med dubbel utgångspunkt, då avses teoretisk och empirisk. Efter en tid insåg jag mina begränsningar och valde att kalla min undersökning empirisk. För att kunna genomföra en relevant och riktig analys inom ramen för ämnet, krävs en djupare förståelse med avseende på teori. Att utelämna teori helt var därför uteslutet varför jag läst så mycket som möjligt utifrån min individuella nivå.

Den empiriska undersökningen är av kvalitativ art och omfattar intervjuer med frågeområden som ger en tydlig bild vad lärare kan lära av dem. En enkätstudie av kvantitativ art skulle inte visa vad jag åsyftar att ta reda på, nämligen vad pedagogen lär genom att delta i utvecklingssamtal med sin chef. En kvantitativ enkätstudie skulle ge fakta av statistisk art, exempelvis; hur många utvecklingssamtal som individen deltagit i, hur länge de arbetat på arbetsplatsen osv. Den stora vinsten med intervju här är att jag kommer nära varje person och jag ges möjlighet att lyssna då frågeställningar besvaras och förklaras.

#### 4.1.1. Förförståelse och fördomar

Förförståelsen är främst grundad på tidigare studier samt egna erfarenheter, vilka skulle kunna tolkas som egna fördomar. Studien inleddes med vad Alvesson kallar ”biblioteksforskning”<sup>33</sup>.

Databassökning har även skett på följande databaser; Lolita och Libris med sökord; utvecklingssamtal, lärare, chef, lärande, kommunikation vilka är nyckelord. Dessutom användes följande sökord; samtal, lyssna, medarbetarsamtal, förändringssamtal, lärande organisation och organisationsutveckling vilket gav en del litteratur, viss övrig litteratur hade jag kännedom om sedan tidigare. Jag bearbetade litteraturen systematiskt för att dels sortera bort och dels att välja, en form av avgränsning. Dessa litteraturstudier kan tolkas som föreförståelse då den empiriska delen skulle utformas.

---

<sup>33</sup> Alvesson & Sköldeberg, 1994, s. 76

Inom ramen för föreförståelse eller fördomar innefattas även min erfarenhet som lärare. Bakgrund till uppsatsens ämnesval är mitt intresse för kommunikation, lärande och mångårig yrkesverksamhet som lärare.

Jag har själv deltagit i utvecklingssamtal med olika chefer och det har därför tankar om vad en pedagog lär. Jag är medveten om att detta påverkar min studie. Detta kan ses som ett problem då subjektiviteten är ett faktum, men vem förhåller sig helt objektiv? Fördelarna överväger dock då jag exempelvis; lättare skapar förtroendelänkar med de lärare som intervjuas, vi har något gemensamt, vi är lärare. Jag besitter dessutom förförståelse genom min egna yrkeserfarenhet då intervjupersonerna använder yrkesspecifika termer, vilket medför att jag slipper avbryta för att fråga vad exempelvis USK(undervisningsskyldighet) eller EVK(elevvårdskonferens) betyder och innebär. Sammanfattningsvis ser jag det som en fördel att jag undersöker min egen yrkesgrupp.

## 4.2. Undersökningsmodell

Undersökningen är en fallstudie och den syftar till att kartlägga vad lärare lär genom utvecklingssamtal med sin chef. Här innebär fallstudie att undersöka ett fenomen i sin realistiska miljö. Initialt formulerades ett forskningsproblem eller som i det här fallet en fråga: *Vad lär lärare genom utvecklingssamtal med sin chef?* Jag väljer att betrakta utvecklingssamtalet som en vardaglig praktik/realistisk miljö. Avsikten med denna fallstudie är explorativ(förklarande och/eller undersökande). För att få kunskap om lärarnas lärande i den aktuella situationen har jag genomfört djupintervjuer. Vilka medför att undersökningen är kvalitativ, en stor mängd material är insamlat i form av flera timmars bandupptagningar.<sup>34</sup>

## 4.3. Urval

Två olika skolor har besökts för genomförande av den empiriska studien och urvalet vid skolorna var selektivt. En landsortsskola med cirka 10.000 invånare i kommunen och en storstadsskola med cirka 140.000 invånare i kommunen. Båda skolorna var årskurs 1-5, men vid storstadsskolan fanns även åk 6-9 inhyt. I valet av skolor ställde jag upp en rad kriterier; att chefen var positivt inställd till min undersökning/samarbetsvillig, att chefen genomför utvecklingssamtal med regelbundenhet och att chefen arbetat en tid på sin position. På vardera skola valdes fem lärare ut slumpmässigt. Cheferna överlämnade en lista på lärare, cirka 20 stycken. Slumpmässigt kontaktades fem via telefon för att avtala tid för intervju. Vid vardera skola intervjuades fem lärare och respektive chef, totalt genomfördes 12 intervjuer. Intervjuerna utfördes i ett slutet grupprum, utan störningsmoment, på respektive skola. Då bearbetningsprocessen av intervjumaterialet är tidskrävande valde jag att genomföra ett förhållandevis litet antal intervjuer. Fördelningen mellan könen var skev, 1 man och 9 kvinnor. En förklaring kan vara att män idag är underrepresenterade i vissa skolor. Antalet yrkesverksamma år varierar mellan 2,5 till 40 år och födelseårsintervallet sträcker sig från 1939 – 1968.

---

<sup>34</sup> Backman, 1998.

Rektorerna/Cheferna är kvinnor, födda 1948 respektive 1956, båda har avslutat sin rektorsutbildning. Nuvarande tjänst inklusive arbetsuppgifter har de haft i sju respektive åtta år. Dessförinnan arbetade båda som lärare. Inom ramen för deras arbete ligger att bedriva utvecklingssamtal med personalen. Beteckningen LR (landsortsrektor) och SR (Storstadsrektor) användas för att göra texten tydlig. Beteckningen LL används för resultat som landsortslärarna uppvisar och SL för storstadslärarna. Intervjupersonerna kommer att betraktas som individer i två grupper (SL och LL). Enskilda citat redovisas men behandlas konfidentiellt. Lärarna använder ordet *rektor*, *chefen* och *förnamn*, här används XXX för att kamouflera förnamn.

#### 4.4. Intervjudesign

Intervjun innehåller två frågeområden med ett antal underområden.<sup>35</sup> Det första området tar upp hur samtalet är organiserat. Här har jag försökt att ta reda på om det finns något formulär med frågor - ämnen, hur pedagogen blir kallad till utvecklingssamtal, hur ofta dessa sker och hur länge samtalet pågår. Vi skulle kunna sammanfatta detta i utvecklingssamtalsform. Det andra området som är av relevans i sammanhanget är att försöka finna ut svaret på frågan vad läraren lär genom dessa samtal. För att få svar på den frågan krävs en rad stickfrågor från mig, exempelvis; *vad pratar ni om?* Här är jag aktiv med nyckelord som exempelvis; *fortbildning, kompetensutveckling, förändring och utveckling*.<sup>36</sup>

Intervjuerna har inletts med ”warm - up” vilket innebär att småprata för att eliminera eventuell nervositet hos intervjupersonen. Varje intervju avslutas med en ”Fade - out”, sammanfattning eller avslutning.

##### 4.4.1. Genomförande av intervju

Vid den första kontakten, ett personligt telefonsamtal tillfrågades och informerades lärarna om intervjun. Här gavs en kort beskrivning om vem jag var och vad jag ämnade studera. Därefter bokade vi datum och tid för intervju. Av geografiska skäl genomfördes intervjuerna på respektive skola under en kortare tidsperiod om tre respektive fem dagar. Varje intervju varade cirka 45 minuter.

Den inledande konversationen kretsade kring deras arbete, för att belysa att jag är intresserad av henne/honom som person. I samtliga fall har jag talat om, att materialet behandlas konfidentiellt och att detta betyder; att jag vet vem intervjupersonen är och att jag inte kommer ”avslöja” någon identitet. Jag har även förklarat varför jag vill använda mig av bandspelare och låtit varje pedagog själv ta ställning till om man accepterar detta, vilket samtliga gjorde.

Jag har varit noggrann med att vi har suttit bra, med stängd dörr utan störningsmoment.

---

<sup>35</sup> Bilaga 1-2

<sup>36</sup> Bilaga 1-2



Stor vikt har lagts vid att visa att jag lyssnar genom exempelvis spegling, vilket innebär att härma kroppsspråk. Under intervjuens gång har jag försökt tala lugnt och relativt långsamt. Med jämna mellanrum har jag stannat upp och sammanfattat vad som sagts – frågat om jag har uppfattat riktigt.

Avslutningen av intervjun har sett ut på olika vis beroende på personen jag talat med. I något fall var det en mycket kort avslutning efter att bandspelaren knäppts av, beroende på att individen var stressad till ett annat möte. I de flesta fallen kunde vi trots allt småprata lite om vardagen i skolan, vilket jag kände att det fanns behov av. Förhoppningsvis kände intervjupersonerna att de fått komma till tals på ett för dem riktigt vis och kunde därigenom vara tillfreds efter vårt samtal.

#### 4.5. Bearbetnings- och analysmetod

Intervjuerna bearbetas och analyseras för att skapa ordning och systematik så att jag får en överblick av insamlat material. Intervjuanalysen sker utifrån syftet, att få fram vad lärarna lär sig genom de aktuella samtalen. Under resultatredovisningen redovisas intervjustudien för att under diskussionen redgöra för mina egna slutsatser av det totala materialet, då jag knyter samman empiri med mina egna tankar.

Genom att dokumentera intervjuerna i sin helhet, och sedan göra avskrifter uppnår jag helhetsbild i mitt insamlade material. Redovisning av intervjuerna i sin helhet är allt för utrymmeskrävande, varför jag väljer att återge delar/fragment. Att redovisa dem i bilaga återstår som alternativ, detta sker ej eftersom det föreligger en risk att de medverkande kan utläsa varandras identitet. Det kvalitativt materialet bearbetades med hjälp av ordbehandlare.

## 5. Resultatredovisning av intervjustudie

Resultaten av intervjuerna är tudelad, jag har valt att skilja på rektorernas respektive pedagogernas resultat.

### 5.1. Resultatredovisning av rektorsintervju

#### 5.1.1. Planering – förberedelser – formulär

Syftet här är att reda ut hur utvecklingssamtalen går till, vad gäller dess ramar. Planering samt förberedelser vad gäller exempelvis tider och utformandet av eventuellt formulär. Det framgår tydligt att både LR och SR lägger ned mycket tid på planeringsstadiet. Båda sätter upp tider för utvecklingssamtalen samt använder sig av ett frågeformulär. SR skickar ut meddelande med tid samt formulär. Detta motiverar hon med att hon önskar att pedagogen kommer väl förberedd till mötet. Hon har bytt formulär varje år, hon sprider ut samtalen under en längre tid (längre än en månad), genomförandet sker arbetslagsvis och i perioder. LR sätter upp en lista med tider inom en månad, oftast januari, där pedagogerna får boka sig så att det passar dem. Hon använder samma formulär varje år. Samtalens längd varierar från 30 minuter till en och en halv timma. Båda uttrycker tydligt att de anser dessa samtal viktiga för sig själva, pedagogen och organisationen. De tycker själva att de ”blivit bättre” på att genomföra utvecklingssamtal sedan de gått rektorsutbildningen.

#### 5.1.2. Dokumentation av utvecklingssamtal

Vad gäller dokumentation uttrycker LR detta på följande vis; ”Jag antecknar alltid under samtalet, sedan läser jag upp mina anteckningar för pedagogen, en form av återkoppling. Jag dokumenterar alltså samtalen, speciellt vad gäller framtidsmål.” Men SR uttalar; ”Mycket av min tid går ju till samtal. Det är väl för- och efterarbetet som brister för min del. Där skulle jag kunna bli bättre, jag skulle kunna skriva ner mera vad de säger så att jag kan gå tillbaka. Men visst tänker jag igenom inför ett samtal, jag har ju ofta en uppfattning om personen innan samtalet, sedan läggs ju på nya tankar under samtalets gång. Samtalen är ganska utredande, jag ger även min bild av dig. Deras arbetsprestation, min bild av den, det är viktigt att de får min bild av dem. Ett viktigt syfte med samtalet är för att få en bättre bild av den enskilde.” Notera här en skillnad, LR dokumenterar *vad gäller framtidsmål*, SR skulle vilja dokumentera men gör det inte och framtidsmål nämns inte. Däremot vill hon dokumentera pedagogens personlighet eller *uppfattning om personen*.

#### 5.1.3. Attityd till utvecklingssamtal

LR och SR anser sig ha en ödmjuk attityd till sitt genomförande av utvecklingssamtal och de beskriver utförligt hur de utvecklats under årens lopp, de berättar om vad de lärt av att genomgå rektorsutbildningen och kan tänka tillbaka i tiden på hur de hanterade

utvecklingssamtalet tidigare. SR talar en hel del kring självinsikt vilket har gjort att hon reflekterat mycket på sig själv i dessa situationer. Vidare menar hon att det kan vara bra om något förändras varje år, det kan gälla både innehållet och utformningen av samtalet. Till en början såg LR dessa samtal som ”oviktiga”, numera betraktar hon dem som nyttiga för både henne själv och personalen. Hon anser att både hon själv och läraren lär sig genom utvecklingssamtal. Vidare belyser hon att samtal generellt på arbetsplatsen varierar utifrån var pedagogen befinner sig. I personalrummet talas det på ett vis och vid utvecklingssamtalet på ett helt annat sätt då läraren får möjlighet att stå i centrum. Den här förändringen, utvecklingen eller ännu bättre lärandeprocessen har åstadkommits på grund av att dessa båda chefer har genomgått formell utbildning i form av rektorsutbildningen, detta uttrycker de. Men båda understryker att det är i kombination med att de själva har mera erfarenhet som rektorer nu än tidigare.

#### 5.1.4. Samtalstyp

Formulären som används innehåller en rad frågor av liknande karaktär(psykosocial hälsa). LR säger;

”Nej det är inte något terapeutiskt samtal, ett *prata av sig samtal* som innehåller diskussioner om organisationen, kompetensbehov; vi tar alltid upp kompetensbehovet, då önskar pedagogerna främst studiebesök.” När SR beskriver innehållet för sina samtal säger hon så här: ”Tre adjektiv som beskriver egenskaper som du vill förbättra. Tre är ju bara en bråkdel av dina bra sidor och där är det så roligt att se hur olika vi är, vissa vet direkt andra tycker usch tre bra adjektiv det blir svårt. Vi är så ovana vid att prata om saker som vi är bra på.” Vidare anser hon att *de gamla standardfrågorna* var tråkiga, exempelvis ”Hur ser du på din chef”. SR slår fast att hennes utvecklingssamtal inriktar sig på personalens psykosociala hälsa.

#### 5.1.5. Lärarens/Pedagogens lärande

Båda beskriver att lärarna uttrycker önskemål om fortbildning av formell karaktär. LR tror att pedagogerna lär genom utvecklingssamtal. Personalen önskar en form av fortbildning och därefter arbetar LR för att åstadkomma detta. Pedagogerna lär sig att de är delaktiga i organisationen, det är vi tillsammans som utgör den här skolan. LR beskriver hur lärare kommer tillbaka under mera informella former och återkopplar till utvecklingssamtalet. Detta tolkar hon som att den enskilda individen har lärt sig något specifikt i direkt anslutning till utvecklingssamtalet. SBR betonar att hon tror att pedagogerna genomgått en personlighetsutveckling, då syftar hon på de samtal hon genomfört. Formulärets utformning går bland annat ut på att lära sig att skatta sina egna förmågor och brister. De vittnar även om att de själva lärt kring planeringen, utformningen av formuläret – frågeställningar och samtalteknik. De känner sig mera säkra i sin roll som samtalsledare.

#### 5.1.6. Utveckling av innehåll

Båda intervjupersonerna vittnar om att innehållet i samtalen har utvecklats ur ett historiskt perspektiv. SR använde tidigare ett formulär som hon fått från kommunen, detta anser hon tråkigt och har därför utvecklat en egen mall att gå efter. LR berättar att de förr pratade utan större sammanhang, de hade ingen mall att gå efter, vilket numera finns. LR poängterar även vikten av att göra lika med alla pedagoger. Vidare säger hon att hennes sätt att samtala har utvecklats, numera känner hon att hon lärt sig hur hon skall samtala vid den här typen av möten. Samtalteknik tas även upp av SR; ”Att våga vara tydligare och modigare, ärligare i sin självinsikt.” Hon har även lärt sig en hel del om konfliktlösning och tror på att även genomföra ett utvecklingssamtal med hela arbetslaget samlat och tar som exempel: ”om någon känt sig utanför. Var och en valde vad de ville säga. En form av gemensam återkoppling, det var jättebra. Jag hoppas att jag kan genomföra detta med alla vid nästa omgång, det är tiden det hänger på. Det kan ju vara svåra saker som kan kännas jobbiga att ta upp, men där stöttar jag alltid den enskilda. Och jag brukar säga så här, det kommer aldrig att bli en förändring om du inte tar upp det med dina kamrater. Jag tycker inte att jag kan gå in och säga exempelvis; Hon tycker att hon känner sig utanför, det måste man göra själv men med mitt stöd då.”

### 5.1.7. Geografiska förutsättningar

Under samtalen finns utrymme för frågeställningar som inte finns med på formuläret och här visar båda, att de är mycket flexibla. LR tar upp en aspekt som grundar sig i att skolan är en landsortsskola. Ortsbefolkningens åsikter och attityder är viktiga för att skolan skall fungera. Skolans förhållningssätt, det är viktigt vad man säger eller rättare vad man inte pratar om på ”byn”, här innefattas även tystnadsplikten. Hon menar att orten är så pass liten så att de flesta vet vem som är vem och därmed kan det vara väldigt skadligt om missuppfattningar eller känsliga fakta kommer i rullning. Utvecklingssamtalet är ett sådant tillfälle då känsliga fakta eller förhållningssätt kan diskuteras. Vid storstadsskolan diskuteras praktiska saker så som semester, eventuell flytt eller om någon planerar att gå upp eller ner i tjänst. Men här lutar samtalet mer åt det personliga hållet. Eventuella skilsmässor är sådant som kommer upp vid utvecklingssamtalet. Då brukar SR bryta formuläret och sedan bokas ett nytt samtal senare. ”Och där poängterar jag att om du har något viktigt som du vill prata om så kan vi välja att ta det först. Frågeformuläret är ju inte ett måste.” Flexibiliteten lyser även igenom då de stryker under att de ofta samtalar med personalen. Utvecklingssamtalet är ju inte det enda tillfället under ett läsår då de samtalar enkelt med pedagogerna.

### 5.1.8. Sammanfattning av rektorsintervju

Undersökningen visar att båda rektorerna upplever sig ha fått ökade kunskaper tack vare rektorsutbildningen, i kombination med de erfarenheter som skapats genom att bedriva utvecklingssamtal. Detta har i sin tur lett till att lärarnas möjligheter till lärande genom utvecklingssamtalen ökat. Att genomföra formella utvecklingssamtal har inte alltid förekommit. Numera finns en kontinuitet i dessa, chefen planerar och kallar läraren till träff en gång per läsår.

Planering inför samtalen sker och personalen kallas till utvecklingssamtal då även ett frågeformulär som rör läraren delas ut. Landsortsrektorn är noga med att dokumentera varje samtal. Då ges hon möjlighet att följa upp önskemål om exempelvis fortbildning. Rektor vid storstadsskola dokumenterar ej, men anser att hon borde göra detta och kommer troligen att göra så vid nästa omgång av samtal.

Tidigare ansåg LR att utvecklingssamtal var mindre viktiga, hon har en annan uppfattning numera. Båda är överens om att dessa bör prioriteras.

Cheferna anser att det viktigaste syftet med samtalen är att stimulera personalens psykosociala hälsa. SR använder terapeutisk samtalstyp då frågeformuläret inriktar sig på frågeställningar som enligt henne kan leda till personlighetsutveckling hos den enskilda läraren. LR talar istället mycket om att hon vill undersöka vilka kompetensbehov som den enskilda individen har.

De tror att utvecklingssamtalen leder till att läraren lär sig genom utvecklingssamtal och på så vis utvecklas hela skolan och organisationen. Den viktigaste lärdomen är att de får en helhetsbild av den pedagogiska verksamheten, de får även en helhetsbild av hur personalen trivs med sitt arbete. Utifrån dessa fakta kan de planera för skolan som organisation. Cheferna menar alltså att ett lärande sker för läraren, på sikt blir läraren mera kompetent.

Utvecklingssamtalen har utvecklats under de år som de förekommit och båda tror att det kommer att ske en utveckling av dessa även i framtiden.

Landsortsskolans rektor tydliggör en problematik som grundar sig i att orten är liten. Att skolans policy utåt därför måste vara förankrad hos personalen, hon understryker även vikten av att vara tydliga och eniga gentemot ortsbefolkningen för att undvika missuppfattningar o.d. Storstadsskolans rektor talar om att personalen gärna tar upp praktiska problem under övrigt vilket kan vara tjänstefördelning, semester eller eventuell flytt.

## 5.2. Resultatredovisning av lärarintervju

### 5.2.1. Planering – förberedelser – formulär

Syftet här är att reda ut hur utvecklingssamtalen går till, vad gäller dess ramar. Inom den totala undersökningsgruppen finns en rad likheter. Samtliga upplever att deras chef planerar inför samtalen, att formuläret är väl genomarbetat och att det är positivt att de får formuläret inför samtalet. Någon i SL gruppen har synpunkter på tidsaspekten och önskar att få formuläret samt tidsangivelser i mera god tid inför samtalet för att hinna med den egna förberedelsen. Så här beskriver en SL - intervjuperson hur förberedelserna går till: ”Vi blir kallade till ett samtalstillfälle. Senast nu fick arbetslaget ett antal tider som vi fördelade mellan oss så att det skulle passa oss. Här fick vi också ut ett formulär så att jag kunde förbereda mig.” Inom LL gruppen sker kallelsen genom att chefen sätter upp ett antal tider, cirka 45 minuter, inom en månad oftast januari där LL själv antecknar vilken tid som passar. Så här beskriver en LL – intervjuperson en del

i förberedelserna: ”Ja, XXX lägger ett standardformulär i vårt fack som vi sedan skall gå efter, så att vi kan tänka igenom innan vi kommer till samtalet. Det är en rad frågor som hon ställt upp. Jag tar med mig det papperet och vi diskuterar sedan med utgångspunkt från frågorna.”

### 5.2.2. Dokumentation av utvecklingssamtal

Genom chefsintervjuerna framgår hur de förhåller sig till egen dokumentation under eller i anknytning till samtalet. Här redovisas hur lärarna inom respektive grupp uppfattar om chefen dokumenterar det som sägs under utvecklingssamtalet och i så fall hur. Två SL tar upp dokumentation, den ena säger; ”Samtalet inleds med en återblick av vad man själv anser; vad som har hänt i yrket, hur man har gått framåt och så. Hon utgår inte från något skrivet protokoll,” och den andra säger; ”Hon antecknar och går tillbaka för att se om hon har uppfattat det rätt. Hon har ju också gått på fortbildning, rektorsutbildningen. Hon börjar exempelvis varje nytt samtal med en återkoppling, hon har tittat igenom det gamla när man kommer.” Detta är två röster av fem, vilka står i motsats till varandra, övriga inom gruppen berörde ej den här aspekten. En tredje person talar i och för sig om återkoppling och hävdar då att det aldrig förekommit. Tre LL tar upp dokumentation, två nämner det inte. En av intervjupersonerna säger så här: ”Hon tar inte fram föregående papper när vi har samtal, men hon har nog förberett sig eftersom hon kan ju diskutera om det blivit förändringar. Jag får en känsla av att hon vet vad vi samtalade om sist.” Här ges ingen klarhet i om huruvida chefen för anteckningar eller inte, en annan intervjuperson säger dock; ”Vi har gjort upp en liten plan för var och en för att så småningom beta av. Vi har försökt att skriva upp en sorts handlingsplan, men sedan kommer det ju nya grejer och då känner man kanske det här behöver jag ju”. Den tredje intervjupersonen uttalar; ”Men hon är alltid intresserad av att lyssna och anteckna om sådant.” Vi kan alltså se att åsikterna rörande huruvida dokumentation sker vid de två skolorna som helhet går isär.

### 5.2.3. Attityd till utvecklingssamtal

LL talar om sin egen samt chefens attityd till kommunikation, här är gruppen enig, alla nämner olika saker som tyder på att de äger en tydlig bild av hur deras arbetsplats tar sig ut vad gäller samtalet som form. Jag väljer att visa den här attityden genom att visa en rad citat, vilka talat sitt tydliga språk; ”

- Behöver jag prata med XXX med något så går jag och pratar med henne, det behöver ju inte vara ett samtal för att jag skall prata med XXX. För har jag någonting som jag vill diskutera med henne så gör jag ju det. Och XXX är ju aldrig svår, utan hon tar ju upp det då. Och det känns väl egentligen bättre än ett styrt samtal”
- ”Tiden är inte heller spikad. Är det något, att vi känner att vi behöver prata längre så har hon oftast tid för det. Jag känner mig inte stressad. Telefonen är också avstängd, vi blir inte störda. Vi har ju fördelen av att det är en ganska liten skola. Är dörren stängd där borta så är det ingen som kommer bort och stör om det inte är något allvarligt. Hon brukar alltid ha öppen dörr i vanliga fall”

- ” Ja, dörren är stängd och telefonen är av så att vi inte blir störda. Sedan är det ju kanske lite... Hon sitter ju på sin plats, sin stol med ett bord emellan då. Man skulle kunna sitta på ett annat sätt. Det kan ju vara negativt att sitta som vi gör. Ja, hon är ju rektor då, hon sitter på sin rektorsstol. Om man bara sitter vid ett vanligt bord så här, mitt emot eller bredvid varandra skulle nog kanske kännas annorlunda. Men nu känner jag XXX så pass, men det skulle kunna vara negativt, med ett bord emellan. Vi har varit kollegor så länge, men andra kanske tänker på det.”
- ” Ja dom är viktiga, det tycker jag. Att få sitta på tu man hand med XXX. Att få sitta och prata och ventilera saker, det blir ju liksom, det blir inte att man gör det annars kanske. Då blir det att man pratar med henne. Det kan komma fram andra saker också som man behöver säga”
- ” Men om jag behöver sammankalla EVK(elevvårdskonferens) då är det direkt XXX jag går till. Och då är hon bra för hon tar det direkt, oftast på dagen. Och där är XXX bra, det sker snabbt”
- ”Ja det gör jag. Rättvisa finns det verkligen. Jag skulle kunna säga i princip vad som helst till XXX, det stannar där. Jag går ju inte om kring och känner; nej nu skulle det vara dags för ett medarbetarsamtal. När kallelsen kommer så tänker jag bara, ja då var det dags.”

LL uppvisar en enig attityd till kommunikation, genom att tala när vi utveckling.

Då jag kodade samtalen från SL – gruppen vad gäller attityder till kommunikation samt attityder mera generellt sett fann jag ganska varierande svar. Jag väljer att redovisa dessa på samma vis som LL redovisades, genom en rad citat:”

- ”Det är värdefulla samtal. Just därför att man får lägga fram sina önskemål om eventuella förändringar och utbildningar.”
- ”Jag tror att det är viktigt att kontinuerligt få träffa sin chef och tala om hur man tycker att det är. Istället för att bara komma när det är något man tycker är dåligt, eller skriva lappar. Den verbala kommunikationen är viktig, det är viktigt att prata, vi har ju även många andra möten, så vi pratar nog rätt mycket här.”
- ”Vi vet att hon uppskattar oss, men hon säger inte mycket. Ibland har vi haft väldigt pressade situationer, man kanske har haft väldigt jobbiga klasser, det har varit omorganisationer och man har slitit och varit orolig och ändå har man egentligen inte fått höra att du gör ett bra jobb. Men vi vet egentligen att dom tycker det, det skulle ju behövas lite mera visas på något vis. Vi sa här någon gång att vi är så nöjda med så lite så det skulle räcka om dem bara sa ibland eller bara bjöd på en tårta någon gång, för ett bra jobb. Vad billigt det vore och vi skulle vara nöjda.”
- ”Har man gjort något bra så säger hon det där, fast det är inte så ofta. Inte spontant, det finns inte tid. Antar jag eftersom hon inte är ute i verksamheten.”
- ”Nej, jag tycker nog inte riktigt det. Utan det har mera varit så att det är nödvändigt ont, det är någonting som man skall ha och då. Och då har vi haft det och det har inte blivit riktigt som jag tycker i alla fall. Inte riktigt ordentligt inlemmat, fast det där formuläret förra året var ju väldigt fint gjort och man får prata. Fast det blir mera så att man pratar men sedan händer inte något efteråt. Så därför så tycker jag inte att man kan säga att det är sådär högt prioriterat.”
- ”Då blir det lättare att ta upp problem när de uppstår om vi är vana att prata med varandra. Så känner jag med chefen också, jag tycker att det är lättare att ta upp problem. Jag är inte rädd för att få minus i lönekuvertet, jag tar upp problem, jag

litar på min chef. Förresten så har de inte så stor spännvidd vid lönesättningen. Så rädd är jag inte. Huvudsaken är att jag och arbetslaget mår bra.”

SL gruppen delar med sig av sina åsikter, en lust att berätta om arbetsituationen är mycket tydlig, av utrymmesskäl kan jag inte citera fler åsikter. Helhetsbilden är dock att pedagoggruppen besitter stora kunskaper om hur ”skolan” fungerade ”förr” och vad som blivit bättre respektive sämre. Därav såg jag det nödvändigt att i fråga om attityder ge en rad exempel på citat från respektive grupp. LL och SL visar tydligt att de har åsikter, och för dessutom gärna fram dem, vilket jag ser som positivt. När de talar kan jag lägga märke till att LL använder chefens tilltalsnamn frekvent, vilket inte SL gör.

#### 5.2.4. Samtalstyp

Här visar svarspersonerna att de uppfattar samtalen olika, terapeutiska, utredande eller bedömande samtal är vanligast.

Majoriteten i SL har vad vi i facktermer kallar terapeutiska samtal<sup>1</sup>. Exempel på citat som styrker detta: ”Ja, jag lär mig nog i första hand att sätta ord på det jag tänker. Om jag får en fråga så är det bra att ventilera mina tankar, att få ut det. Det är alltid bra att prata enskilt med sin chef.” Eller ”För där är hon väldigt snabb om det är någon som har det lite trassligt hemma och vill prata med henne, då ställer hon upp så fort hon kan. Jag tycker att det är väldigt skönt att hon sätter upp en tid.” I den här gruppen var det en deltagare som visar att samtalet dels är bedömande, citat:” Jag får utlopp för mina egna tankar och hur jag bedömer min arbetsinsats och dessutom får jag någon form av feedback, erkännande av min chef för det jag uträttar. Sedan är det ju givetvis vad chefen anser, vad hon har fått för intryck av mig i min tjänsteutövning.”

Svarspersonerna LL anser inte att samtalet är terapeutiska. En person säger så här angående samtalstyp: ” Ja, det har varit lite olika tema under åren. Kompetensen en gång, organisatoriskt uppifrån, hur man tycker att det fungerar eller det psykosociala. Sedan är det ju vissa saker som alltid återkommer.” Och en annan uppfattar det så här: ” Min situation i arbetet har betydelse och hur vi skall utveckla skolan och skolarbetet. Genom att jag blir mera kompetent så för jag ju skolan vidare. Det är ju en form av lärandeprocess. Kompetensutveckling att vi då själva, då ska ta ställning till vad vi behöver. Hon är väldigt lyhörd om jag önskar en kurs så är det ofta att hon försöker ordna det. Där är hon väldigt bra.” Det är ingen i den här gruppen som känner att chefens och samtalets syfte är att bedöma läraren.

#### 5.2.5. Lärarens/Pedagogens lärande

Jag ställde frågan rakt ut, ganska provokativt; *Lär du dig något genom samtalen?* Svaren här var mycket samstämmiga. Med ett leende på läpparna svarade majoriteten: ”Nej, det tycker jag väl inte, direkt”. De här svaren kan bero på mitt sätt att ställa

---

<sup>1</sup> Engquist Anders, 1990,1993



frågan, en sluten fråga. Däremot visar helheten av det insamlade intervjumaterialet stort individuellt lärande, en pedagog vittnar om att hon tidigare var mycket blyg och hade svårt för att tala om sig själv, genom dessa samtal med chefen har utveckling skett och idag är hon inte blyg längre, hon vågar säga att hon kan och vet.

Efter de kortfattade svaren angående det individuella lärande la jag bara ett stickord; *Och chefen då?* Varpå pedagogerna började tala, enligt dem tror de att chefen har mycket att lära genom att prata med dem. SL menar att eftersom hon inte är ute i verksamheten så mycket är dessa samtal bra, då pedagogerna ges en möjlighet att berätta om vad de gör (hur de arbetar). Både LL och SL upplever att deras respektive chefer har blivit mera professionella, en LL säger; ”nu är det mera disciplin”, en SL säger; ”hon ställer ju den typen av frågor, så hon borde väl lärt sig en hel del om oss, vår person.”

### 5.2.6. Utveckling av innehåll

En utveckling av innehållet har skett anser både LL och SL, där är grupperna helt eniga. Till en början hade samtalen en mycket ytlig karaktär och struktur saknades. Orsaken till förändringen tror samtliga beror på dels rektorsutbildningen och dels att deras chefer ”vuxit in i rollen”. Med andra ord en kombination av formellt och informellt lärande.

### 5.2.7. Sammanfattning av lärarintervju

Alla lärares samtal är lika, de följer en mall som innehåller en rad frågeställningar. Generellt sett är de eniga om att utvecklingssamtalen är viktiga även om orsakerna varierar.

Intervjugruppen upplever att deras chef förbereder samtalen på ett bra sätt, de är även nöjda med att bli kallade till utvecklingssamtalet. Uppfattningen om huruvida dokumentation av utvecklingssamtalen sker varierar en del. Inom storsstadslärargruppen menar en av de intervjuade att chefen för anteckningar. Den andra som berör dokumentation menar att hon ej gör detta. Tre tar ej upp dokumentationen. Tre av landsortslärarna tar upp dokumentation och de är överens om att hon vet vad som sagts vid tidigare samtal. Två berör ej dokumentation.

En rad citat tydliggör lärarnas attityd till utvecklingssamtalen, vilket även visar deras personliga attityd till att samtala med sin chef. Landsortslärarna använder chefens namn när de pratar om henne vilket signalerar att de har en nära och personlig kontakt med henne. Storstadslärarna däremot använder tilltalsnamn mera sällan, nästan aldrig. Istället kallar de henne för chefen. Detta behöver inte betyda att deras relation är sämre utan skulle kunna betyda att de istället har en distans till chefen då de talar om henne till en utomstående vilket jag var vid intervjun. Samtliga ur båda grupperna är nöjda med sina samtal och känner förtroende för sin chef. Flera talar om att de kan gå till sin

rektor/biträdande rektor och be om ett möte då exempelvis problem har uppstått. De poängterar även chefens förmåga att lyssna och skapa trygghet.

Personalen upplever att samtalen är terapeutiska, utredande eller bedömande. Generellt sett kan vi se att de är nöjda med den samtalstyp som just de har.

Vidare visar pedagogerna vid de bägge skolorna att de ständigt är utsatta för informella lärandeprocesser. Där avser de att olika typer av pedagogiska samtal sker i personalrummet, vid konferenser och vid informella möten med chefen. Men det viktigaste är inte att ett lärande sker, enligt dem är det viktigaste ”att de får prata av sig”. Det verkade som om de ej reflekterat över vad vi kan lära genom dessa samtal. Majoriteten ansåg ej att de lärde sig något av samtalet, däremot trodde de att cheferna lärde sig en hel del om den pedagogiska verksamheten, det dagliga arbetet i skolan och på fritids. Alla är eniga om att utvecklingssamtalen är viktiga. Samtalen är också viktiga därför att skolan/organisationen som helhet skall utvecklas.

Pedagogerna har deltagit i dessa samtal under dess förändring. Genom den utveckling som har skett kan de ge sin bild av hur ett bra utvecklingssamtal skall gå till. Å andra sidan säger de att det är svårt att jämföra med andra skolors utvecklingssamtal, eftersom deras medverkan är begränsad till en skola.

## 6. Diskussion

Syftet är att undersöka vad lärare lär genom utvecklingssamtal med sin chef. Utifrån intervjumaterialet och kunskapslägen skall jag försöka diskutera innehållet eller vad läraren får ut av att samtala med sin chef. Skolan innehåller många delar och vi skulle kunna likna den vid en industri med robotar, där läraren är en produktionsenhet i enlighet med Marx. Arbetet är en reducerad del och den sociala delen är underordnad. Rektorer uttrycker att lärarna utvecklats under årens lopp och ser det som en följd av utvecklingssamtalen. Chefernas syn på pedagogerna liknas vid Habermas tankar kring en samhällelig helhetsteori. Han hävdar att människan har olika behov av känslomässig art samt behov av sociala kontakter, vi är alltså mer än bara en arbetsplats. Lärarna själva uttrycker sin uppskattning gentemot cheferna just för deras förhållningssätt, genom samtalen kan läraren vara med och påverka sin arbetsplats. Enligt Habermas teori riskerar dock läraren att missuppfattas då hon kommunicerar med sin chef. Detta uttrycker vissa lärare. En lärare menar att chefen ej antecknar, dessutom är hon tveksam till om chefen minns innehållet i föregående samtal. Den specifika läraren har då lärt sig att hon i enlighet med Habermas riskerar att bli missuppfattad, kommunikation leder till missuppfattningar. Är det möjligen så att den här läraren känner rädsla och att det är brist på förtroende gentemot chefen som hindrar henne från att gå in i utvecklingssamtalet. Habermas var mest intresserad av *kommunikativt handlande*. Det vill säga att orsak till handlandet är att uppnå förståelse. Genom att harmonisera omgivningen uppnås fri och öppen kommunikation. Slutmålet är ett rationellt samhälle utan barriärer som sker genom frivilliga överenskommelser och dessa skapas genom argumentation mellan individer. Den öppna kommunikationen beskrivs av flera lärare då de uttrycker att chefen minns vad de pratat om tidigare, att chefen antecknar vad de

säger och de lär sig att deras åsikter och önskemål är viktiga. En lärare uttrycker dessutom att hon kan hamna i konflikter med sin chef och att detta inte är ett problem. Läraren menar att hon kan söka upp chefen när problem uppstår och diskutera direkt och genom detta anser hon ej att utvecklingssamtalen är särskilt viktiga. Vi kan alltså se att samtliga anser samtalen viktiga, men två uttrycker att det för deras personliga del har underordnad vikt. Den ena därför att hon mer eller mindre misstror chefen och den andra därför att hon har privilegiet att kommunicera med chefen vid andra tillfällen.

Landsortsrektorn talar om det lilla samhället där den sociala kontrollen är stor, hon beskriver att diskussioner kring detta uppkommer vid utvecklingssamtalen. Dessutom berättar hon också att hon känner till lärarnas familjesituation och att de pratar om skilsmässor, relationsproblem och andra konflikter av privat karaktär. Storstadsrektorn har mindre kunskap om den enskilde läraren och samtalen lösgör läraren från hennes privatliv. Den *existentiella hermeneutiken* understryker att människan aldrig kan lösgöra sig från det sociokulturella sammanhang som hon befinner sig i. Våra tolkningar av vår omgivning, människorna vi möter, måste ske mot bakgrund av vår egen livssituation.

Den *hermeneutiska spiralen* innebär att vi successivt ökar vår förmåga till inlevelse genom att sätta in exempelvis fall i sitt sammanhang. Direkt översatt; rektor har under flera år återkommande samtal av liknande karaktär med samma individer. Därav ökar individens förståelse för sammanhanget som helhet, vilket leder till en utveckling av synen på delarna. Rektor och lärare lär sig alltså mera om varandra och deras kommunikation kan utvecklas. Abstraktionsnivån för vår omvärldsuppfattning förändras därmed ständigt. Rektor och lärare har en ökad förförståelse om varandra och för varje gång utvecklingssamtalet sker höjs dess abstraktionsnivå. På detta sätt sker då kunskapsutvecklingen, dialektiskt; den gamla kunskapen omprövas i sitt sammanhang och leder till en ny kunskap vilken ger ett förändrat sammanhang. Med ett hermeneutiskt synsätt utvecklas alltså en lärare genom att delta i utvecklingssamtal, en lärandeprocess, som påverkar pedagogen att ständigt omvärdera det sammanhang hon befinner sig i och genom detta erövra ny förståelse och insikt.

Mead menar att människan finns då hon har språket, läraren finns då hon ges möjlighet att tala med sin chef. Storstadsrektorn berättade att hennes utvecklingssamtal bygger på att utreda lärarens personlighet. Rektorn låter läraren säga tre bra saker om sig själv och hennes motiv är att läraren därigenom skall öka sin medvetenhet om sig själv. Då jag applicerar detta på Mead så finns rektorn när hon genomför samtalen, frågan blir då för vem är hennes samtal till? Mead säger vidare att människan är skapad ur socialiteten och bygger därav sitt liv, hon är bunden av världens villkor både i tanke och handling, hon är danad genom samtal och kan genom detta påverka samhället, hon rymmer ett visst mått oförutsägbarhet eftersom hon besitter mänsklig frihet, innovation och kreativitet.

Är det rektor eller lärare som har makten i utvecklingssamtalet och vem styr vad läraren skall lära sig? Enligt Meads teori skapar människan själv, hon konstruerar sin sociala verklighet, kallas för *elementärt socialt beteende*. Om läraren väljer vilka tre ord hon skall ge rektorn som svar, besitter läraren makten och kan styra sin sociala situation på arbetsplatsen. Läraren är kanske inte helt sanningsenlig, detta skulle kunna fungera på Storstadsrektorn men inte i landsorten eftersom den sociala kontrollen är större där.

Men en intressant iakttagelsen här är varför anser storstadsrektorn att det är viktigt att få tre adjektiv som läraren själv upplever att hon är bra på? Är det så att rektorn har ekonomiska/kunskaps resurser att genomföra en terapeutisk behandling om läraren visar att hon faktiskt mår riktigt dåligt. Vad läraren lär sig av att ha en chef som genomför den här typen av samtal är beroende av hur medveten läraren är. På en relativt låg abstraktionsnivå ses den här rektorn som mycket omtänksam och hon vill verkligen att alla skall må bra och trivas på hennes arbetsplats. Å andra sidan signalerar hon till lärarna att hon inte bryr sig om dem eftersom hon inte antecknar vilka tre adjektiv de säger. Den här aspekten belyser rektor själv, självkritiskt, då hon uttrycker önskemål om att bli bättre på att anteckna. Men om hon nu skriver ner de tre adjektiven, vart leder det?

Då läraren befinner sig på en högre abstraktionsnivå i tankegången kring utvecklingssamtalens karaktär och innehåll finner hon med största sannolikhet att hon själv lär sig att hon är ganska betydelselös för organisationen som helhet. För vad händer om hon avslöjar att hon mår riktigt dåligt, varken pedagoger eller rektorer talade om detta som en möjlighet. Landortsskolans rektor bedriver utvecklingssamtal av mera öppen karaktär. Hon menar att läraren har möjlighet att styra innehållet i samtalet, hon själv är inte särskilt låst vid någon mall för samtalet. Om läraren tar upp personliga problem eller att hon mår dåligt uppfattar jag att landsortsrektorn tar tag i detta, dessutom följer hon upp samtalet. Det finns alltid en möjlighet att boka in ytterligare ett samtal om så behövs. Storstadsrektorn uttrycker att hon saknar tid för att förbereda och efterbearbeta sina utvecklingssamtal. Kan detta handla om att de olika rektorerna prioriterar sin egna arbetsuppgifter på olika vis?

Det centrala här är vad lärare lär sig genom utvecklingssamtal med sin chef. Lärarna i storstadsskolan lär sig att svara på frågor utifrån en given mall som fokuserar på deras personlighet. Lärarna i landsortsskolan lär sig att de kan påverka sitt lärande genom att chefen intresserar sig för fortbildning. Landsortslärarna har alltså makt över sitt yrkesverksamma liv och dessutom upplever det att chefen står bakom deras mål i arbetet. Chefen beskriver att hon försöker bemöta lärarnas önskemål om exempelvis studiebesök vilka genomförs under fortbildningsdagarna. Dessutom har de även möjlighet att uttrycka önskemål om utbildning av formell karaktär, vilken innefattar längre kompetenshöjande utbildningar, exempelvis speciallärarutbildning.

Förvånansvärt är att; varken lärare eller chef talar om pedagogik eller metodik i klassrumssituationen. Det skulle ju kunna vara värdefullt för läraren om den pedagogiska ledaren, alltså chefen, belyser olika metodik för att; dels själv nå högre kunskaper om hur de olika lärarna arbetar och dels ge lärarna möjlighet att reflektera över hur de själva bedriver sin undervisning. Hur kan läraren bli en bättre pedagog? Hur kan läraren öka sina kunskaper om lärande? Hur kan läraren nå bättre resultat hos eleverna? Skapar lärarens undervisningsmetodik lust till lärande hos hennes elever? Om rektorn samlar in kunskap från alla lärare på arbetsplatsen borde hon kunna vidareförmedla och sprida den kunskap som lärarna besitter. Det borde väl vara av intresse för eleverna om skolans lärare samlade all sin kompetens och sedan delade med sig av den. Under intervjuerna berördes inte detta alls, istället pratade alla enbart om den enskildes utveckling, ett individualiserat tankesätt genomsyrar utvecklingssamtalen som jag undersökt.

Min undersökning kan dessvärre ej leda till några generaliseringar avseende alla lärare i Sverige eller i andra länder men det ger dock en tendens om lärandeprocessen som sker genom utvecklingssamtal mellan lärare och chef. Enligt min mening det viktigaste resultatet är att; lärare ser kommunikationen vid det specifika tillfället som något bra och positivt. Det framgår även av undersökningen att lärande sker både direkt och indirekt. Ett exempel på det direkta lärandet är att läraren ökar sin självkänsla, hon lär sig att hon genom kommunikation kan påverka både sin arbetssituation och hela arbetsplatsen. Ett exempel på det indirekta lärandet är att läraren genom kommunikationen framför önskemål om formell utbildning och att detta möjliggörs vid ett senare tillfälle.

Chefen ansvarar för planering, utformande av frågeformulär och till sist att kalla personalen till utvecklingssamtal. Läraren ansvarar för sitt individuella deltagande i samtalet. Undersökningen visar att samtliga vill ha utvecklingssamtal och de anser dem viktiga. Cheferna agerar samtalsledare och försöker genomföra utvecklingssamtalen så lika som möjligt. Storstadsrektorn lyckas bäst eftersom hon följer sitt formulär mycket pliktstroget. Men är det viktigt för lärarnas lärande att utvecklingssamtalen är lika varandra? Hela personalen behandlas lika i samtalsituationen, cheferna upplever sig som rättvisa. Pedagogerna delar den här åsikten, ingen nämner att chefen på något vis favoriserar eller särbehandlar någon vid utvecklingssamtalen. Alla är eniga om att det är viktigt med verbal kommunikation och pedagogerna upplever att de kan tala öppet och fritt med sin chef. Är det en slump att personalen är nöjda med samtalen eller är det en strategiskt medveten handling från chefens sida? Och hur skall i så fall samtalsledaren göra för att få pedagogen att känna sig nöjd med kommunikationen? Lindh & Lisper framhäver att relationen är central i alla typer av samtal. En god relation skapas genom kroppsspråk, enkel och direkt uppmuntran, tystnad, spegling och rätt sorts frågor. För att lyckas med momenten krävs en medvetenhet och kunskap hos samtalsledaren. Det är möjligt att rektorerna skapat sig denna kunskap och medvetenhet genom rektorsutbildningen. Landsortslärarna använder chefens namn när de pratar om henne vilket signalerar att de har en nära och personlig kontakt med henne. Är det så, har landsortslärarna en närmare relation till sin chef än vad storstadslärarna har? Vad beror detta i så fall på? Och vad får det för konsekvenser för utvecklingssamtalens genomförande? Det är fullt möjligt att människor i ett mindre samhälle kommer varandra närmare och att alla känner alla. De pedagoger som arbetar vid landortsskolan är oftast väl förankrade i det lilla samhället, vilket gör att de genom exempelvis föreningsliv möts utanför arbetsplatsen. Detta ger möjlighet till samtal av privat karaktär under informella former alltså utanför arbetstid. I storstaden är det vanligt att lärare arbetar i en stadsdel och bor i en annan. Storstadslärarna bedriver då sitt eventuella föreningsliv utan möjlighet att möta sina arbetskolligor. Detta får till följd att deras relation med kolligor och chef endast utvecklas under arbetstid. Enda möjligheten för storstadsläraren att ha privata samtal med sin chef är vid utvecklingssamtal. Min hypotes är att utvecklingssamtalens genomförande påverkas av samhällsstrukturen där respektive pedagog arbetar.

Cheferna är överens om att lärande ständigt äger rum för lärarna. Genom det formella lärandet, rektorsutbildningen, har de fått bekräftelse på att vissa metoder de använt

tidigare är riktiga. De har säkerligen även givits konstruktiv kritik för metoder som är mindre bra. Rektor vid landsortsskolan beskriver lärarnas lärande ur ett hermeneutiskt perspektiv. Läraren lär och en tanke gör att specifik fortbildning önskas som leder till formellt lärande. Storstadsskolans biträdande rektor ser på lärandet ur individualperspektiv och här kan paralleller till Joharis fönster göras. Målet är att samtalet leder till utveckling - personlighetsutveckling. Då pedagogen får kunskap om sig själv och hennes *blinda* och *privata jag* utforskas sker lärande om den egna individen. Lärarna vid de bägge skolorna är ständigt utsatta för informella lärandeprocesser. Där avser de att olika typer av pedagogiska samtal sker i personalrummet, vid konferenser och vid informella möten med chefen. Men det viktigaste är inte att ett lärande sker, enligt dem är det viktigaste ”att de får prata av sig”. Det verkade som om de ej reflekterat över vad vi kan lära genom dessa samtal. Majoriteten ansåg ej att de lärde sig något av samtalet. Däremot trodde de att cheferna lärde sig en hel del om den pedagogiska verksamheten, det dagliga arbetet. Alla är eniga om att utvecklingssamtalen är viktiga. De upplever att deras chefer blivit mera professionella i sin yrkesroll. I första hand har lärandet en viktig orsak, nämligen; deras individuella förmåga att länka samman det formella med det informella lärandet. Detta leder till att personalen utvecklar nya tankebanor. Och intar ny abstraktionsnivå, för hur de skall på gå till väga rent planeringsmässigt eller i samtalsituationen. Det här resonemanget kan vi koppla till den *hermeneutiska spiralen*. En dialektisk kunskapsutveckling, den gamla kunskapen omprövas i sitt sammanhang och leder till en ny kunskap vilken ger ett förändrat sammanhang. Här spelar *kommunikativ kompetens* en stor roll, ledaren måste visa att åsiktsutbyte ger utveckling och i sin tur lärande, *fri kommunikation*. Utveckling är lärande och genom lärandeprocesser får vi kunskap som i sin tur leder till nya tankebanor, dessa tankebanor utvecklas o.s.v. Vi kan se lärandet som en livslång spiral eller ett träd som aldrig slutar växa, förutsatt att vi fortsätter kommunicera.

Förhoppningsvis är skolan till för elever, men också för lärare och chefer som arbetar där. Elever, föräldrar, lärare och chefer skall trivas med skolan och känna gemensamt att de är nöjda med organisationen. LR ser utvecklingssamtalet med pedagogerna som en av många möjligheter att bjuda in lärare till delaktighet, hon säger; ”Det är vi tillsammans som utgör den här skolan, organisationen”. Det här uttalandet tyder på att organisationen kan lära en hel del genom utvecklingssamtal. Hon antar Deweys projekttanke en platt organisation där pedagoger, rektorer och elever metodiskt arbetar tillsammans med *projektet skolan* och utvecklingssamtalet blir då ett forum för att lösa problem och konflikter. Om samhället är skolan så är pedagoger, elever och rektorer dess medborgare och utgör samhället, samtalet är då förutsättning för demokrati.

Det ultimata utvecklingssamtalet går att beskriva rent teoretiskt men i praktiken är det troligen en utopi, båda skolorna visar på en rad bra metoder för dessa. Men där finns även en del aspekter av olika karaktär som kan förbättras. Cheferna visar tydligt att de är villiga till ett aktivt arbete för att deras utvecklingssamtal skall genomgå positiv utveckling. Min tanke går då tillbaka till rektorsutbildningen, som enligt dem själva gav mycket. Varför inte fortsätta den kreativa utvecklingsprocess som påbörjades under utbildningen? Varför inte skapa interaktiva nätverk där rektorer runt om i landet kan

lägga in sina formulär, utbyta tankar och åsikter kring exempelvis utvecklingsamtal? I viss mån finns den här typen av verksamhet i dagsläget, det gäller ”bara” att göra det mera tillgängligt för den enskilde. Storstadsskolans lärare genomgår exempelvis datautbildning, vilket gör att alla ges möjlighet att använda verktyget. Vad händer med de lärare vars kommuner inte anser sig ha råd med intern fortbildning, exempelvis datautbildning? Kan vi överhuvudtaget bedriva skolverksamhet där personal ges möjlighet till livslångt individuellt lärande? Den frågan är ytterst känslig men absolut viktigast. Undersökningen visar att pedagoger upplever att politiker inte är villiga till fri kommunikation. Fortbildning, individuella löner och rimlig arbetsbörda där tid skapas för kommunikation är beroende av kapital. Politikerna har makten över detta kapital å andra sidan har folket makten över vem som blir vald till politiker. Men prioriterar folket/samhället att välja politiker som prioriterar skolan som fostrar vår framtid?

## 7. Litteraturlista

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| Alvesson & Sköldeberg,     | ”Tolkning och reflektion”,<br>Studentlitteratur, Lund<br>1994                             |
| Backman, J                 | "Rapporter och uppsatser",<br>Studentlitteratur, Lund<br>1998                             |
| Carlström, I & Hagman, L-P | ”Metodik för utvecklingsarbete<br>och utvärdering”<br>Novum Grafiska AB, Göteborg<br>1992 |
| Dalin, Å                   | ”Kompetensutveckling i<br>arbetslivet”<br>Studentlitteratur, Lund<br>1987                 |
| Engquist, A                | ”Utvecklingssamtal som<br>Förändringsinstrument”<br>Textgruppen i Uppsala<br>1990         |
| Engquist, A                | ”Om konsten att samtala”<br>Kristianstads boktryckeri AB<br>1993                          |
| Fhanèr, S                  | "Bilder av människan"<br>Natur & Kultur, Borås  |

- 1995
- Forsberg, B m.fl. "Att planera utbildning"  
Studentlitteratur, Lund  
1984
- Fritzén, L "Den pedagogiska praktikens  
janusansikte"  
Kompendiet, Göteborg  
1998
- Granberg, O "Personaladministration och  
organisationsutveckling"  
Natur & Kultur, Stockholm  
1989
- Holme & Solvang "Forskningsmetodik"  
Studentlitteratur, Lund  
1997
- Kihlbaum, A & Vingren, G "Utvecklingssamtal i skolan"  
Berlings AB  
1995
- Lindh, G & Lisper, H-O "Samtal för förändring"  
Studentlitteratur, Lund  
1990
- Mikkelsen, A "Medarbetarsamtal"  
Studentlitteratur, Lund  
1998
- Miles, M & Huberman, M "Qualitative Data Analysis"  
United States of America  
1994
- Månsson, P "Moderna samhällsteorier"  
Fälth & Hässler, smedjebacken  
1998
- Nilsson, B & Waldemarsson, A-K "Kommunikation"  
Studentlitteratur, Lund  
1994
- Starrin, B & Svensson, P-G "Kvalitativ metod och  
vetenskapsteori"



Studentlitteratur, Lund  
1994

Ritzer, G

”Sociological Theory”  
New York Mc Graw – Hill coup.  
1996