

C-uppsats

Hösten 2005

Institutionen för beteendevetenskap
Pedagogik

Medarbetarsamtalet – ett lärtillfälle för rektorer i förskolan?

Författare
Maria Nohlin

Handledare
Britt-Marie Dahlman

Abstract

Medarbetarsamtalet – ett lärtillfälle för rektorer i förskolan?

Nohlin, Maria

Syftet med denna uppsats är dels att undersöka vilket syfte rektorerna i en kommunal förskola anser att medarbetarsamtalet har dels om de ser samtalet som ett led i sitt eget lärande. Metoden som använts i undersökningen är kvalitativ och bygger på intervjuer med fem rektorer inom den kommunala förskolan. Analysen av intervju svaren har gjorts dels utifrån teorier om medarbetarsamtal dels lärande betraktat ur sociokulturellt perspektiv.

Resultatet visar att rektorerna anser att syftet med medarbetarsamtal är att diskutera verksamhet och arbetsresultat men även att förbättra relationerna mellan dem själva och medarbetarna. Rektorerna ser ett tydligt lärande i medarbetarsamtalen för egen del. Lärandet handlar både om att de lär känna medarbetarna bättre och att de får större förståelse för hur medarbetarna ser på verksamheten. Genom medarbetarsamtalen blir rektorerna dessutom bättre på att både lyssna och samtala. Lärandet sker genom dialog och reflektion.

Slutsatser i resultatet visar att via dialogen i medarbetarsamtalet kan medarbetaren lyftas fram och på så sätt kan värdefulla tankar tas tillvara. Dessutom resulterar medarbetarsamtalen i ett lärande för rektorerna i och med att de blir bättre på att både lyssna och samtala.

Nyckelord: Medarbetarsamtal, lärande, sociokulturellt perspektiv, relationer, dialog, reflektion.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	4
1.1	Syfte	4
1.2	Avgränsningar	4
1.3	Uppsatsens uppläggning	4
2.	LITTERATURGENOMGÅNG	5
2.1	Litteratur kring medarbetarsamtal	5
2.1.1	Medarbetarsamtal; Definition, begrepp och syfte	5
2.1.2	Medarbetarsamtalets form	6
2.1.3	Medarbetarsamtalets innehåll och mål	6
2.1.4	Medarbetarsamtalets genomförande	6
2.2	Lärande utifrån ett sociokulturellt perspektiv	7
2.3	Frågeställningar	9
3.	METOD	9
3.1	Forskningsansats	9
3.1.1	Insamlingsmetod	9
3.2	Urval av organisation och intervjupersoner	10
3.2.1	Val av organisation	10
3.2.2	Val av intervjupersoner	10
3.3	Genomförande och bearbetning av intervjuer	11
3.4	Forskarrollen	12
3.5	Kritik mot metoden	13
3.6	Studiens relevans	13
3.7	Validitet och reliabilitet	13
4.	RESULTAT OCH ANALYS	14
4.1	Redovisning	14
4.1.1	Medarbetarsamtalets syfte	14
4.1.2	Funktionella medarbetarsamtal	15
4.1.3	Medarbetarsamtalets innehåll	15
4.1.4	Synpunkter på egna insatser i medarbetarsamtal	16
4.1.5	Eget lärande i medarbetarsamtal	17
5.	DISKUSSION OCH ANALYS	18
5.1	Medarbetarsamtalets syfte	18
5.2	Funktionella medarbetarsamtal	19
5.3	Medarbetarsamtalet innehåll	20
5.4	Synpunkter på egna insatser i medarbetarsamtal	20
5.5	Rektoreernas lärande i medarbetarsamtal	21
6.	SLUTSATSER	22
6.1	Förslag till framtida forskning	22

Bilaga 1

Bilaga 2

1 INLEDNING

Ökade krav på flexibilitet och kompetens ger ett allt större behov av generell och samordnad personalstrategi. Förändringstakten i samhället och arbetslivet är idag hög, många organisationer efterlyser lösningar där själva arbetsprocessen anpassas för ständig utveckling. Medarbetarsamtal används idag inom ett stort antal organisationer och när man läser de handböcker som finns om samtalsformen är det lätt att få intryck av att medarbetarsamtal är ett fenomen som handlar om kompetensutveckling, kommunikation, relationer och motivation på arbetsplatsen (Engquist 1990, Jäghult 1988, Jönsson 2004, Ronthy och Rosendahl 2003). Den allmänna bilden av medarbetarsamtal är att de främst handlar om vad medarbetaren gör och vilken kompetensutveckling som de anser sig behöva.

Då jag nu läser på programmet för personal och arbetslivsfrågor sökte jag ett område inom arbetslivet som är kopplat till pedagogik. Detta var en av anledningarna till att jag ville göra denna undersökning, om rektorernas inställning till medarbetarsamtal. Orsaken till att jag valde den kommunala förskolan för min undersökning var att jag känner mig väl förtrogen med den, eftersom jag varit anställd inom kommunen under många år. Jag är väl bekant med de olika arbetsuppgifterna som genomförs i organisationen och har goda relationer bland rektorer och medarbetare. Jag känner också till den rådande kulturen.

1.1 *Syfte*

De kommunala förskolor som undersökts i denna uppsats införde medarbetarsamtal omkring 1990. Uppsatsens övergripande syfte är att undersöka om rektorer i den kommunala förskolan betraktar medarbetarsamtalen som ett tillfälle för lärande.

1.2 *Avgränsningar*

Jag har valt att enbart fokusera på rektorer i förskolan kring medarbetarsamtal inom en mindre kommun i södra Sverige. Jag har valt att göra min undersökning i denna kommun eftersom jag är väl förtrogen med den efter många års anställning. Inom förskola och skola används benämningen medarbetarsamtal när rektorn har ett planerat samtal med medarbetare och utvecklingssamtal är samtal mellan lärare och elevernas föräldrar. Då den organisation som denna empiriska del av min studie utgår ifrån använder benämningen medarbetarsamtal kommer denna term att användas.

1.3 *Uppsatsens uppläggning*

Kapitel 1 beskriver bakgrund och syfte med undersökningen samt avgränsningar och definitioner. I kapitel 2 presenteras tillgänglig litteratur om medarbetarsamtal samt lärande utifrån ett sociokulturellt perspektiv. Kapitel 3 redogör bl.a. för den metod och datainsamlingsteknik som har använts i undersökningen och vilket urval som gjorts dels av organisationer dels av personer. Resultatet av undersökningen redovisas i kapitel 4. I kapitel 5 presenteras diskussioner och analys. Förslag till ny forskning redovisas i kapitel 6.

2. LITTERATURGENOMGÅNG

I detta kapitel presenteras först området medarbetarsamtal. Därefter presenteras det sociokulturella perspektivet, som är en grundsten i undersökningen.

2.1 *Litteratur kring medarbetarsamtal*

Inom ämnesområdet medarbetarsamtal finns det en hel del litteratur att tillgå, men vid en närmare undersökning visar det sig att majoriteten av de referenser som hittats inte bygger på forskningsresultat eller på annat sätt vilar på vetenskapliga grunder. Denna litteratur, som kan karaktäriseras som handböcker, syftar till att ge konkreta och praktiska råd och anvisningar om medarbetarsamtal och är ofta utarbetade av personer verksamma inom konsultbranschen.

2.1.1 **Medarbetarsamtal; Definition, begrepp och syfte**

Engquist (1990) menar att det planerade samtalet mellan chef och medarbetare kan benämnas på olika sätt. Några av namnen på det planerade samtalet är planeringssamtal, värderingssamtal, målsamtal och personalutvecklingssamtal. Även om det finns olika benämningar har det ändå i stort sett samma betydelse. Definitionen på medarbetarsamtal är ett samtal mellan chef och medarbetare. Samtalet används för att få en övergripande verksamhetsplanering av den enskilda medarbetarens framtid som avser utbildning och förändrade arbetsuppgifter. Det ger även ett informationsutbyte mellan chef och medarbetare.

Ronthy och Rosendahl (2003) anser att medarbetarsamtalet är ett regelbundet återkommande och väl genomtänkt samtal mellan chef och medarbetare. Samtalet är en utvecklande dialog där man diskuterar organisationens mål, samarbetet i organisationen, arbetsuppgifter och andra frågor som rör arbetssituationen. Medarbetarsamtalet kan ses som ett ledarskapsverktyg där chefens främsta uppgift är att vägleda, stödja och uppmuntra sina medarbetare. Medarbetarsamtalet är ett tillfälle att stämma av och dra upp riktlinjer för arbetet, och att diskutera de förväntningar och krav man har på varandra.

Jäghult (1988) ser medarbetarsamtal som en möjlighet att ge råd och utbyta åsikter om arbetsplanering, arbetsresultat samt att samtala om medarbetarens agerande i en situation. I en fungerande organisation där chef och medarbetare ständigt utbyter erfarenheter och samtalar, kan medarbetarsamtal vara onödigt. Men det är ovanligt att organisationer fungerar så bra att medarbetarsamtal blir överflödigt. Det kan ändå vara bra att sätta sig ner och sammanfatta tidigare förda samtal i form av medarbetarsamtal.

Enligt Ronthy och Rosendahl (2003) syftar medarbetarsamtal till att utveckla organisationen genom samspel mellan medarbetarna. En organisation utvecklas när medarbetaren har utvecklats både personligt och yrkesmässigt. Medarbetarsamtal ger alla medarbetare möjlighet att uttrycka sina tankar, visioner och önskemål. Det kan också förbättra kvaliteten på kommunikationen i organisationen. Medarbetarsamtal är ett verktyg för cheferna att uppnå ett effektivare ledarskap. Under medarbetarsamtalet kan chefen stämma av att alla medarbetare strävar mot samma mål. Chefen kan själv utvärdera sina arbetsinsatser och samarbetsformer och på så sätt få återkoppling på sitt chefskap och därmed utvecklas som ledare. Scherp (2005) anser att medarbetarsamtal främst handlar om vad medarbetarna gör och vilken kompetensutveckling de anser sig behöva. Scherp anser vidare att medarbetarna

innan samtalen äger rum ska bedöma hur de förhåller sig i frågor om delaktighet, organisation och ledarskap. Hur medarbetarsamtalet utformas beror på hur man ser på dessa funktioner.

Engquist (1990) menar att medarbetarsamtalets främsta funktion är informationsutbyte, att möjliggöra personlig utveckling, att medvetandegöra utvecklingsbehov, att fungera som ett planeringsinstrument, att diskutera arbetsresultat och samarbets- och relationsfrågor. Det handlar om att ha förståelse för verksamheten, diskutera arbetsmiljö, återkoppling på arbetsinsatser, möjliggöra för de anställda att påverka mål och planer och ge möjlighet för chef och medarbetare att lära känna varandra.

2.1.2 Medarbetarsamtalets form

Scherp (2005) menar att medarbetarsamtalet inte handlar om en intervju i traditionell mening. Medarbetarsamtalet handlar om en meningsskapande och förståelsefördjupande dialog med erfarenheter från vardagsverksamheten som utgångspunkt. Genom medarbetarsamtal ges möjlighet att mötas för att lära tillsammans, att ge varandra tid att berätta om vardagen och reflektera runt det som är svårt att lyfta fram samt försöka se olika sidor av det som sker, vilket kan leda till kontinuerlig utveckling och hjälp till att förverkliga uppdraget. Lärande samtal är en del av kompetensutvecklingen. Här framhålls ett processinriktat erfarenhetslärande med utgångspunkt i en ständigt pågående lär- och utvecklingscykel. För att medarbetarsamtalet ska bli ett lärande samtal behövs struktur på samtalet för att medarbetarna ska dela med sig av egna reflektioner, lärdomar och problem. Samtalet kan både innebära diskussion, debatt och dialog. Utifrån lärandeperspektivet ligger tyngdpunkten på dialog för att förstå varandras förståelse. Genom att ta del av varandras förståelse skapas förutsättningar för att förstå andras perspektiv.

2.1.3 Medarbetarsamtalets innehåll och mål

Medarbetarsamtal bör i första hand handla om vad medarbetarna kan bidra med till verksamhetens utveckling enligt Ronthy och Rosendahl (2003). Ett medarbetarsamtal kan innehålla allt från sakfrågor till värderingsfrågor. För att föra ett utvecklande samtal gäller det att kombinera logisk tanke och känsla. Medarbetarsamtal bör innehålla såväl vardagliga som personliga och obekväma ämnen, samtal om grundläggande värderingar samt relationer och deras betydelse för samarbetet.

Jönsson (2004) menar att medarbetarsamtalets innehåll inte ska avhandla de frågor som rör det dagliga arbetet. Det är de mer långsiktiga och djupa frågorna som man inte har tid med annars som ska tas upp. Han nämner fyra huvudområden: arbetsuppgifterna, arbetsmiljön, privatlivet och lönepåverkan. För att samtalet ska få en hög kvalitet måste båda parter ta sitt ansvar. Det gäller att båda parter är väl förberedda inför samtalet.

2.1.4 Medarbetarsamtalets genomförande

Det svåra med medarbetarsamtal menar Fellingner (2005) är att få en balans mellan behovet att ställa frågor och behovet av en dialog. För att chefen ska få en ökad kunskap om hur medarbetaren ser på sin arbetssituation måste chefen få ställa frågor, risken är annars att samtalet blir en intervju. En annan svårighet kan vara att skapa en trygg och öppenhetlig atmosfär. Många gånger är det en balansgång för chefen att både stödja och satsa på sina medarbetare och samtidigt ta hänsyn till de begränsningar som verksamheten har.

I en studie om medarbetarsamtal har Lindgren (2001) spelat in medarbetarsamtal på video. Handböckerna säger att samtalen ska ske på neutral plats. Men hon upptäckte att samtalen ofta skedde på chefernas rum. Cheferna var förberedda, men inte medarbetarna. Hon fann

också att medarbetare ville tala om nuet och framtiden medan cheferna ville kontrollera vad medarbetarna tyckte och tänkte. Cheferna var samtalsledare och såg medarbetarna som gäster. Cheferna bestämde hur länge de skulle tala om de olika ämnena vilket gjorde att de dominerade samtalen. Lindgren menar att medarbetarsamtalet har drag av skendemokrati. Cheferna var inte medvetet manipulativa men blev det ändå, eftersom de ville ha kontroll. De ville påverka medarbetarna och på så sätt väva in sitt budskap. Lindgren ställde frågor till personerna som intervjuades både före och efter samtalen för att kunna jämföra svaren med videoanalyserna. Det skiljde mellan muntliga svar och inspelningarna. Cheferna och medarbetarna talade förbi varandra men det hade de inte själva uppfattat under samtalet. Cheferna menade att de hade diskuterat gemensamt vad samtalen skulle leda till, men det stämde inte. Att situationen inte var jämbördig menade Lindgren kunde bero på att det är svårt att komma ifrån bakomliggande maktfaktorer och att de inblandade är beroende till varandra på ett speciellt sätt.

2.2 *Lärande utifrån ett sociokulturellt perspektiv*

Säljö (2003) menar att människan är lärlig genom att hon har förmåga att ta tillvara erfarenheter och att använda dem. Han menar vidare att lärandet inte är något homogent eller endimensionellt fenomen eller process. Vi lär oss både individuellt och i grupp. Det handlar inte bara om vad eller hur mycket vi lär oss utan också på vilket sätt vi lär. Kunskap är beroende på vilka kulturella förhållanden vi lever i. Kunskap är föränderlig eftersom omvärlden förändras, och individen är en kulturvarelse som tänker och samspelar tillsammans med andra människor. I ett sociokulturellt perspektiv på lärande och utveckling blir den kommunikativa processen central.

Söderlund (2000) hävdar att den sociokulturella synen på lärande sker inom flera kontexter. Lärandet är utbrett i tid och rum. Han menar att människans lärande sker hela tiden, inte bara vid speciella tillfällen. Språket är en viktig roll i denna process. Det är ett verktyg för tänkande och lärande i form av termer, teorier och begrepp.

Säljö (2003) menar däremot att lärande till stor del är en fråga om att inneha information, färdigheter och förståelse, men samtidigt ska människan kunna avgöra vilken information, färdighet eller förståelse som är relevant. Något som är typiskt för människan är vår förmåga att utveckla olika verktyg till stöd för det vi gör. Hur människor lär handlar inte bara om hur de fungerar som individer, utan även omgivningen har betydelse, vad den erbjuder och vilka krav som ställs. Människors förmåga att tänka och lära är inte begränsad av de mentala och biologiska redskap som vi föds med. Vi är kulturvarerter som tänker och samspelar tillsammans med andra. Ett sociokulturellt perspektiv på lärande och mänskligt tänkande är intresset för hur individer och grupper tillägnar sig och hur de använder sina fysiska och kognitiva resurser. Frågan är inte huruvida människan lär eller inte, utan vad man lär och hur man lär. Lärandet har en viktig ställning i vår kultur och knyter samman våra föreställningar om vad social och ekonomisk utveckling betyder för att förbättra våra levnadsvillkor. Det finns ett lärande i varje samtal, handling eller händelse, där varje individ eller grupp får möjlighet att ta med något som kan användas i framtida situationer. Människans mest utmärkande drag är förmågan att ta vara på erfarenheter och använda dessa i framtida sammanhang. Lärandet är inget homogent eller endimensionellt fenomen eller process utan lärandet kan äga rum både individuellt och kollektivt.

Säljö resonerar kring hur vi som individer förstår omvärlden genom social interaktion vilket leder till en annan bild av hur människan förstår det mänskliga tänkandet och lärandet.

Tänkande individer resonerar med sig själva i form av inre tal i stället för samtal med en eller flera samtalspartner. Språket menar Vygotsky (Säljö 2003) är länken mellan det vi kallar det yttre (kommunikation) och det inre (tänkandet). Det blir en mekanism och resurs som representerar vår omvärldsuppfattning men samtidigt är grunden för vårt tänkande och för vår kommunikation. Tänkande är ett inre samtal med hjälp av intellektuella och verbala verktyg av sociala grunder som påverkar hur man ser på lärande och utveckling.

I ett sociokulturellt perspektiv är tänkande en kollektiv process som äger rum mellan människor lika gärna som inom dem själva. Det som håller samman ett samtal eller en konversation är just att människan ger och tar mening enligt vissa gemensamma spelregler, när vi tänker i grupp. Tänkandet är en aktivitet som både är ansträngande och kostar energi. Den språkliga kommunikationen är ett sätt att representera världen för oss själva och för andra genom att göra den tillgänglig för diskussion och att lyfta fram de aspekter och perspektiv på händelser som är intressanta. Genom att kommunicera med andra sker delaktighet och samspel. Språkliga uttryck, termer och ord har en påvisande funktion som Vygotsky (Säljö 2003) kallar en indikativ funktion. Människan kan med hjälp av språkliga termer peka ut och benämna saker i omgivningen. Språkets funktion finns både på ett socialt plan och på ett psykologiskt plan genom det kommunikativa samspelet med andra. För att individen ska förstå omvärlden genom sociala interaktioner måste människan förstå det mänskliga tänkandet och lärandet. Tänkandet hos människan får karaktär av ett samtal som sker med hjälp av språkliga redskap från personen själv. Enligt Vygotsky (Säljö 2003) för individen ett resonemang med sig själv i form av ett inre dialog istället för ett samtal med flera samtalspartners.

I en lärande organisation menar Albinsson (1998) att dialogen är det gemensamma i diskussionen. Dialogen är en process där individerna inte bara deltar utan blir också delaktiga i det kollektiva. Människan har lärt sig att dela upp lärandet i olika delar när hon fragmentariserar, gör kategorier och distinktioner. Människans tänkande anpassar sig bit för bit. Dialogen förmår inte bara fånga upp enskildas idéer och antaganden utan den skapar nya kollektiva insikter. Dialogen blir ett möte som syftar till att skapa gemensamma insikter om helheten och helhetens olika delar. Dialogen omvandlas till metalogen – det gemensamma kreativa skapandet.

För att fördjupa lärandet gäller det att sätta ord på och medvetandegöra den tysta kunskapen menar Scherp (2005). Det gäller inte bara att samtala om den befintliga kunskapen utan man måste skapa ny kunskap på ett medvetet sätt. Att gemensamt kritiskt reflektera kring lärdom, problem och uppdrag. Vid kritisk reflektion utgår man från mönster och pedagogiska ideal för att organisera ett lärande för att sedan gå vidare med att upptäcka mönster i erfarenheterna som ligger till grund för slutsatser och lärdomar om aktiva arbetssätt. Eftersom medarbetarsamtalet handlar om lärande för både medarbetare och chefer kan en överenskommelse göras för fortsatt gemensamt lärande genom att cheferna deltar i medarbetarnas vardagsarbete. För cheferna syftar medarbetarsamtal till att få ett bättre underlag för det egna lärandet och hur cheferna som ledare sedan ska kunna underlätta förverkligandet av erfarenheterna.

2.3 *Frågeställningar*

Syfte med min uppsats är att undersöka om medarbetarsamtalet är ett lärtillfälle för rektorer i förskolan? De frågeställningar jag utgår ifrån är:

- Vilket innehåll anser rektorerna att medarbetarsamtalet ska ha?
- Anser rektorerna att medarbetarsamtalet innebär ett lärande? Vad handlar detta lärande om i så fall?

3. METOD

I denna del av arbetet beskrivs forskningsansats, metodval och urval för undersökningen, hur undersökningen genomfördes och bearbetades, forskarrollen, kritik mot metoden, etiska övervägande och avslutningsvis undersökningens relevans.

3.1 *Forskningsansats*

Det finns olika perspektiv och ansatser man kan använda vid genomförandet av en undersökning. Då jag i min undersökning intresserade mig för att förstå och undersöka människors livsvärldar genom att undersöka inställningar till ett fenomen valde jag att inta ett hermeneutiskt perspektiv på min undersökning. Min funktion i undersökningen stämmer i hög grad överens med Patel och Davidssons (2003) framställning av forskaren. De menar att den hermeneutiske forskaren kommer närmare forskningsobjektet genom sin egen förförståelse. Tankar, intryck, känslor och kunskap blir en tillgång vid tolkningen av forskningsobjektet. En hermeneutiker är intresserad av människors livsvärldar och försöker via tolkningar frambringe en förståelse av verkligheten. Min uppfattning stämmer överens med denna beskrivning då min kunskap och förförståelse om medarbetarsamtal var det som låg till grund för min undersökning, det vill säga det låg till grund för frågorna i min intervjuguide som i sin tur formade samtalet med rektorerna. Orsaken till varför jag använde mig av en halvstrukturerad intervju var att jag ville ge utrymme för avstickare och spontana reflektioner hos rektorerna.

Kvale (1997) anser att forskningsintervjun är ett samtal om den mänskliga livsvärlden, där den muntliga diskursen förändras till texter som efter detta tolkas. Tolkningen av meningen karaktäriseras av den hermeneutiska cirkeln. Det forskarna kallar den hermeneutiska cirkeln är då delarnas mening kan komma att ändra helhetens mening som i sin tur påverkar delarnas mening, och så vidare. Inom den hermeneutiska seden betraktas denna cirkel som en fruktbar cirkel vilken ger möjligheter till en djupare förståelse av meningen. Denna process kan pågå länge men slutar då man kommit fram till en möjlig enhetlig mening fri från inre motsättningar. Genom denna hermeneutiska cirkel försöker jag förstå delarna i intervjun för att få en riktig uppfattning om helheten. Genom att bolla tillbaka frågor och påståenden till rektorn kunde jag kontrollera att jag förstått rektorn rätt.

3.1.1 *Insamlingsmetod*

Det finns två typer av forskningsmetoder, den kvalitativa och den kvantitativa. Metoden som används bestäms av respektive forskningsområde. Syftar undersökningen till att granska

storlek eller mängden av ett fenomen, använder man sig sannolikt av en kvantitativ metod. Har man däremot avsikten att undersöka människors uppfattning, inställning eller upplevelse av ett fenomen passar det bättre att använda en kvalitativ metod. Insamlingstekniken vid kvantitativ forskning är ofta enkät, vid kvalitativ forskning används oftast intervjuer (Merriam 1988).

Då det är intervjuer jag använt mig av för att undersöka om rektorerna ser medarbetarsamtal som ett led i sitt lärande är det den kvalitativa metoden som jag kommer att beskriva. I min pilotintervju intervjuade jag en nu pensionerad rektor från förskolan för att undersöka om mina intervjufrågor var relevanta.

Kvale (1997) anser att i ett intervjusamtal får människor möjlighet att dela med sig av sin livsvärld, ge uttryck åt tankar, dela uppfattningar och förväntningar. Den kvalitativa forskningsintervjun försöker vara insatt i världen ur den intervjuades perspektiv och utveckla innebörder av deras erfarenhet. Kunskap byggs upp genom att utbyta synpunkter mellan två personer som talar om ett gemensamt ämne. En kvalitativ intervju försöker täcka både den faktiska informationen som förmedlas, men också det outtalade budskapet för att sända tillbaka det till informanten för att få det verifierat eller falsifierat.

Vid kvalitativ forskning har man som mål att ge mångskiftande framställningar av den intervjuades livsvärld, som ges i ord och inte i siffror. Resultatets tillförlitlighet i tolkning och beskrivning är vad som bestämmer dess kvalitet. Den kvalitativa intervjun försöker samla in genomgripande och objektiva beskrivningar av hur informanten uppfattar olika fenomen. Intervjuaren bör vara intresserad och öppen för vad som sägs och vad som utelämnas, samt vara kritisk mot sina antaganden.

Enligt Kvale (1997) handlar den kvalitativa forskningsintervjun om att tolka meningsfulla relationer. Styrkan i den kvalitativa insamlingstekniken är att möjligheten finns att inte bara få ett svar på frågan utan även detaljerade beskrivningar om hur människor menar och tänker.

Genom intervjun kunde jag inte bara få svar på om rektorerna var positiva till medarbetarsamtal med sina medarbetare, utan de kunde även med egna ord motivera varför de ställde sig positiva till medarbetarsamtal över huvudtaget.

3.2 *Urval av organisation och intervjupersoner*

3.2.1 Val av organisation

Jag har valt att genomföra undersökningen med rektorer vid förskolor i en mindre kommun i södra Sverige. Förskolorna ingår i den kommunala utbildningsförvaltningen.

3.2.2 Val av intervjupersoner

Jag har valt att intervju fem rektorer för min undersökning, då mitt syfte inte är att göra statistiska generaliseringar utan att undersöka huruvida rektorerna inom den kommunala förskolan använder medarbetarsamtal som lärtillfälle. Urvalet består enbart av kvinnor. Erfarenheten av att arbeta som rektor varierar mellan rektorerna, från att ha varit rektor i sex år upp till 25 år. Rektorerna har tidigare arbetat som förskollärare och därefter gått administrativa utbildningar. Tre av rektorerna har rektorsutbildning. Alla har gått någon form av utbildning i medarbetarsamtal hos arbetsgivaren. Samtliga rektorer har numera

medarbetarsamtal med sin egen chef. Rektorerne har medarbetarsamtal en gång per år med sina medarbetare. De genomför mellan 30-54 medarbetarsamtal per år.

3.3 *Genomförande och bearbetning av intervjuer*

Jag kontaktade de fem rektorerna för undersökningen per telefon några veckor innan intervjuerna genomfördes. De tillfrågades då om de var villiga att ställa upp på intervju. Jag fick positivt gensvar direkt. Samtliga intervjuer genomfördes på undersökningspersonernas kontor. Intervjuerna spelades in med hjälp av bandspelare. Eftersom jag använde mig av en halvstrukturerad intervju kunde jag föra in svaren under respektive fråga i intervjuguiden. Sedan var det lätt att jämföra de olika svaren. Innan intervjun hade jag kontrollerat att bandspelare med tillhörande mikrofon fungerade. Intervjuguiden var bra för att hålla sig till ämnet. Efter transkribering av intervjuerna skickades intervjuerna per mejl till rektorerna för att de skulle få en möjlighet att läsa igenom det som sagts under intervjun.

Det brukligaste sättet att presentera resultat från intervjuer är genom utvalda citat. Detta sätt att presentera ett resultat gör det möjligt för läsaren att få ett intryck av interaktionen mellan informanten och intervjuaren i intervjusituationen.

Kvale (1997) ger förslag på företeelser att tänka på vid användandet av citat. Citaten ska vara korta och sättas in i en kontext, det vill säga i ett sammanhang. Forskaren bör ange vilket ställningstagande citatet styrker och det är väsentligt att citatet förhåller sig till texten det står i. Betydelsefullt är att balans finns mellan citat och text och att man bara använder sig av det bästa citatet. Intervjucitat bör återges i skriftlig form och man ska undvika att göra utskrifter i form av talspråk.

En viktig aspekt som ska uppmärksammas innan man inleder intervjuarbetet med sina informanter, är den etiska aspekten. Vetenskapsrådet (2003) har sammanställt en skrift över forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning som tar upp fyra huvudkrav för vetenskaplig forskning. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Enligt samtyckeskravet ska informanten innan intervjun påbörjas göra ett så kallat informerat samtycke där informanten samtycker till att delta i undersökningen. Detta ska ske efter att intervjuaren har redogjort för syftet och intervjuförfarandet, enligt det benämnda informationskravet. Ibland görs detta genom att man skriver ett avtal. Avtalet kan bland annat innehålla information om konfidentialiteten och vem som kommer att kunna läsa intervjun. Det är också viktigt att redovisa för hur materialet kommer att användas och vilka som kommer få tillgång till det, enligt det så kallade nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2003).

Enligt Kvale (1997) är det viktigt att också ta hänsyn till de effekter som en intervju kan få på informanten. Om det finns risk för att intervjun på något sätt kan bidra till att informanten skulle må dåligt eller påminnas om jobbiga saker måste man kunna följa upp informanten och erbjuda möjlighet till samtal med en terapeut. Intervjuer som får en terapiliknande situation ska dock försöka undvikas genom att intervjuaren noga tänker igenom sina frågor och vilka konsekvenser dessa kan få (Kvale 1997). Denna typ av konsekvenser ser jag ingen risk för vid mina intervjuer då jag inte berört särskilt känsliga områden.

Enligt Merriam (1988) utvecklas ett kvalitativt tillvägagångssätt efter hand som man analyserar informationen. Det som styr forskaren under analysen är de idéer, arbetshypoteser och intelligenta gissningar som kan komma fram under vissa delar av informationen. Detta

kan sedan användas för att revidera eller verifiera de antaganden man gör. Angeläget är att avgränsa undersökningen annars får man information som är diffus och irrelevant. Efter varje intervju har jag lyssnat på den via bandspelaren och transkriberat den. Varje rektor är namngiven med en bokstav A, B, C, D och E, för att de inte ska gå att identifiera. När alla intervjuer var transkriberade analyserades de för att finna likheter och olikheter i materialet. Intervjusvaren delades in i teman för att få en möjlighet att analysera dem från olika utgångspunkter. Intervjuerna skrevs ut ordagrant men faktorer som skratt, suckar eller pauser togs inte med. Detta för att jag anser mig kunna besvara syftet på min undersökning genom att bara använda mig av rektorernas konkreta svar.

Efter transkribering och analys ströks sådant som kom fram under intervjun som är sekretessbelagt samt sådant som kan identifiera den intervjuade. Jag har även strukit de namn som förekommit i intervjun för att undvika identifiering. Jag analyserade samtliga intervjuer för att finna de likheter och olikheter som fanns. Därefter delades intervjusvaren in i olika teman, för att kunna belysa dem ur olika synvinklar. I tolkningsarbetet använde jag mig av den hermeneutiska cirkeln. De utvalda citat som användes fick representera rektorns allmänna uppfattning om olika företeelser. Här hade jag stor nytta av att jag tidigare kontrollerat svaren från rektorerna och att de utvalda citaten inte stod i motsättning till något annat utlåtande från dem.

Enligt Merriam (1988) är det värdefullt att skumma igenom materialet för att få mönster, teoretisk konstruktion, samordning och sammanställning som gör det möjligt för forskaren att tydliggöra vad denne kommit fram till. Det är mönstren och regelbundenheterna som sedan omformas till kategorier och utgör grund till datan.

3.4 *Forskarrollen*

Widerberg (2002) menar att vid kvalitativa intervjuer är det direkta mötet mellan forskare och intervjuperson som är det unika med intervjuer. Det är den kontext som uppstår i detta nu som gör det intressant. Forskaren är det viktiga redskap som får följa samtalet med berättelser och förståelser. Det utmärkande för en kvalitativ intervju är att forskaren direkt kan följa upp delar av intervjupersonens berättelser.

Eftersom jag under många år har arbetat inom den undersökta förvaltningen insåg jag problemet att förhålla mig opartisk och objektiv. En nackdel som kan uppstå när man känner till en organisation och dess medarbetare är att man ibland ser vissa saker så självklara att man egentligen inte ser dem. Detta kan ha medfört att jag missat viktiga aspekter som en utomstående skulle ha observerat. De intervjuade rektorerna känner mig till viss del och det förhållande som jag har till några av dem kan ha bidragit till vad och hur de valt att förmedla sina tankar. Trots allt ser jag ändå att fördelarna med att känna de utvalda intervjupersonerna överväger ur forskningssynpunkt. Genom min kunskap om den kommunala förskolans kultur och språk har jag också en viss förförståelse för det outtalade.

Enligt min uppfattning kan min bekantskap med undersökningsspersonerna ha bidragit till det engagemang och den öppenhet som de visade vid intervjutillfället. Jag upplevde att de flesta verkligen var angelägna om att uttrycka vad de tänkte och tyckte om sina erfarenheter och upplevelser av just medarbetarsamtal. Jag förstod också på de intervjuades öppenhet och positiva förhållningssätt mot mig som forskare att de uppfattade sig själva som betydelsefulla i min undersökning och i hög grad kände sig som utvalda.

3.5 *Kritik mot metoden*

Enligt Bryman (2001) kritiserar forskare kvalitativa undersökningar för att de är för impressionistiska och subjektiva. Med detta menas att kvalitativa resultat i allt för stor omfattning bygger på forskarens lösryckta uppfattning om vad som är betydelsefullt och väsentligt. Problemen ökar genom svårigheten att besvara en kvalitativ undersökning eftersom undersökningen är beroende av forskarens egen initiativförmåga. I en kvalitativ undersökning är det forskaren själv som är det viktiga redskapet vid datainsamlingen, det som observeras och registreras och som forskaren väljer att inrikta sig på. Detta beror i stor del på forskarens egna intressen. Genom att kvalitativa data är ostrukturerade påverkas tolkningarna av forskarnas subjektiva bedömningar och sympatier. Det är kvalitén av de teoretiska slutsatserna som formulerats som underlag av den kvalitativa datan som är det viktiga vid bedömningen av generaliserbarhet.

Kvale (1997) resonerar kring begreppet generaliserbarhet och ger vissa intressanta reflektioner kring detta. Tidigare har generaliserbarhet bara varit aktuellt vid insamling av material av stora kvantiteter där informanterna är slumpmässigt utvalda. Kvale tar upp författaren Kennedys (1979) åsikter kring ämnet som redovisas i artikeln "Generalizing from Single Case Studies". Detta skulle kunna innebära att om mina intervjuer visar sig leda till nya kunskaper kring rektorernas inställning till medarbetarsamtal, kan dessa kunskaper användas även på andra arbetsplatser än just den jag genomförde intervjuerna på, vilket kan vara tänkbart. Att däremot hävda att alla eller de flesta rektorer har samma inställning till medarbetarsamtal som de jag intervjuat skulle däremot var felaktigt.

3.6 *Studiens relevans*

Relevansen ska värderas utifrån hur pass viktig en grundläggande uppfattning är inom sitt område och vilket bidrag som kan lämnas (Bryman 2001). Mina förväntningar av undersökningen är att se om rektorerna får ett personligt lärande av medarbetarsamtalen med sina medarbetare. Naturligtvis hoppas jag att undersökningen är av intresse för hela utbildningsförvaltningen och även utanför denna verksamhet. Denna typ av samtal är viktiga att diskutera i dagens arbetsliv.

3.7 *Validitet och reliabilitet*

Enligt Merriam (1988) ska de resultat och insikter som presenteras i undersökningen vara trovärdiga för läsaren och andra forskare. Validitet och reliabilitet är frågor som kan utföras genom observans på de grundläggande begreppen i undersökningen, på hur insamling, analys och tolkning har genomförts. Resultatet på mina undersökningar måste kunna ifrågasättas enligt begreppen reliabilitet och validitet. Reliabiliteten är graden av överrensstämmelse mellan mätningarna, vid samma typ av undersökning, det vill säga om man får samma resultat vid varje undersökning. En hög grad av överrensstämmelse ger en hög reliabilitet (Olsson och Sörensen 2001). Vid intervjuundersökningar kan det vara svårt att ta emot ett mått på reliabiliteten eftersom undersökningens tillförlitlighet i hög grad är relaterad till intervjuarens förmåga (Patel & Davidsson 2003). Ett exempel på hur intervjuaren kan minska intervjuens reliabilitet är om denne ställer ledande frågor till informanten. Svaret blir då inte informantens eget utan färgas utav intervjuaren. Utifrån ett hermeneutiskt perspektiv ska forskaren utgå ifrån sin förståelse sina tankar, intryck, känslor och kunskap då dessa ses som en tillgång vid undersökningen.

4. RESULTAT OCH ANALYS

Under denna rubrik presenteras resultatet av undersökningen utifrån frågorna i intervjuguiden (se bilaga 1) som utgår ifrån mitt syfte att undersöka om rektorer inom kommunala förskolan betraktar medarbetarsamtalet som ett tillfälle för lärande. Därefter kommer dessa resultat att jämföras med materialet kring medarbetarsamtal som tagits upp i kap.2.

4.1 Redovisning

Redovisningen följer vissa teman och har en sammanfattning i samband med varje frågeställning. För att undvika identifiering har varje intervjuperson namngivits med en bokstav, A-E.

4.1.1 Medarbetarsamtalets syfte

Medarbetarsamtal används för att få en generell verksamhetsplanering för medarbetarens framtid och inriktar sig på utbildning och arbetsuppgifter. Samtalet ger ett informationsutbyte mellan rektor och medarbetare genom att de i lugn och ro diskuterar arbetsresultat, tar upp frågor kring samarbete och relationer, och tillsammans diskuterar arbetsmiljö, tankar kring medarbetarens mål och planer och ger en möjlighet att lära känna varandra. Rektorn får möjlighet att bygga upp förhållandet till sina medarbetare och medarbetarna får möjlighet att själva berätta om vad de känner, anser och hur de upplever sitt arbete. Rektorer ansåg att de får veta hur medarbetarna tänker och vad de funderar på om verksamheten. Rektorn blir medveten om sitt arbete, och får möjlighet till både positiv och negativ respons från medarbetarna.

Rektor C svarar:

Man bygger upp ett förtroende, så att man kan diskutera allt.
De vet att de kan komma till mig. Ha ett bra förhållande till sin chef.
Det är en del av syftet, och att kunna fokusera på verksamheten lite grann.

Alla rektorerna anser att det är roligt och att det känns väldigt bra att ha medarbetarsamtal. Det är en del av arbetsuppgifterna, att tillsammans med medarbetarna tala om de pedagogiska uppgifterna, lyfta fram vissa saker som rektorerna sedan kan sätta fokus på. Det som rektorerna anser är centralt att arbeta med. Dessa får möjlighet att förstå medarbetarnas sätt att tänka.

Rektorerna anser att det är bra att medarbetarsamtalen är regelbundna. Det är betydelsefullt att samtalen är genomtänkta av både rektor och medarbetare. Samtalet ska vara en utvecklande dialog där man tar upp organisationens uppgift, samarbete i organisationen, arbetsuppgifter och frågeställningar som rör arbetssituationen. Medarbetarsamtal är ett ledarskapsverktyg där rektorernas uppgift är att handleda, stötta och inspirera sina medarbetare. Samtalet ger möjlighet att stämma av och dra upp målsättningar för arbetet, och de förväntningar och krav man har på varandra.

4.1.2 Funktionella medarbetarsamtal

Rektor C vill gärna prova nya verktyg och arbetssätt när det gäller medarbetarsamtal.

Rektor C säger: Jag ska försöka göra lite annorlunda nästa år. Det gäller att inte fastna, då blir det slentrian. Ibland kan man fastna, men ibland går det bra att följa upp. Har det skett någon utveckling sedan förra året? Då är det bra att lyfta det igen, det kan ju ha ändrat sig. Arbetslaget har förändrats, det kan se annorlunda ut.

Rektor A har utvecklat sina senaste medarbetarsamtal och hon är mycket nöjd. Hon vill gärna fortsätta att förbättra detta arbetssätt och verktyg. Rektor D funderar varje år på vad hon vill ha ut av medarbetarsamtalen. Hon anser det är grundläggande att inte göra likadant varje år. Rektor E anser att man måste utveckla medarbetarsamtalen varje år och få möjlighet att följa upp dem lite bättre. Alla rektorerna anser att de har för många medarbetarsamtal per år. Det mest hanterbara hade varit 25 medarbetarsamtal per år, anser de.

Rektor E säger: I början när vi hade medarbetarsamtal så kände folk att "Gud, vad vill hon nu"? Sedan när man började prata tyckte alla att det var bra. Man har sekretess, det är ingen som säger något. Folk pratar under lugna förhållanden. Man får ut mycket och tycker att det blir bättre och bättre, och själv blir man inte så nervös.

En av rektorerna påvisade att det är mycket viktigt med förberedelse inför medarbetarsamtalen. Hon har haft medarbetare som kommit till medarbetarsamtalet helt oförberedda. Då har hon sagt till medarbetaren att hon får återkomma en annan gång. Rektorn menar att hennes tid är dyrbar och hon kan kräva av sina medarbetare att de ska vara förberedda inför samtalet.

4.1.3 Medarbetarsamtalets innehåll

Alla rektorerna ansåg att de själva har möjligheter att formulera och utforma medarbetarsamtalen. Men det finns vissa krav på vad medarbetarsamtalet ska innehålla, och några frågor återkommer varje år. Men varje rektor har stora möjligheter att själv utforma samtalens innehåll.

Rektor B säger: Jag har ju själv möjlighet att utforma medarbetarsamtalen. I regel är det jag som har frågor kring olika saker. Vad jag vill prata om för att jag ska få ett grepp. Sedan har jag alltid en övrig fråga.

Rektorerna ansåg att vissa frågor återkommer år från år. Men att man bryter in med något nytt som är på gång i enheten. Betydelsefullt är att höra hur medarbetaren mår, hur det fungerar i arbetslaget, och hur det fungerar i samverkan. Men också ta reda på vilken kompetensutveckling medarbetarna känner att de behöver. Alla rektorerna var överens om att medarbetarsamtal bör handla om vad medarbetarna kan medverka med till verksamhetens utveckling. Ett medarbetarsamtal ska innehålla allt från angelägenheter till värderingsfrågor. Det gäller att föra ett utvecklande samtal som kombineras med logiska idéer och uppfattningar. Medarbetarsamtalet ska innehålla både vardagliga, personliga och obekväma ämnen. Grundläggande är att samtala kring värderingar men även om relationer och deras

betydelse för samarbetet. För att få en hög kvalitet på samtalet måste båda parter ta sitt ansvar. Det gäller att båda parter är väl förberedda inför samtalet.

4.1.4 Synpunkter på egna insatser i medarbetarsamtal

Alla rektorer upplevde att de var bra på att lyssna och bra på att ta tag i saker och ting. Rektorer ansåg att de får respons från medarbetarna och att medarbetarna upplever att det går lätt att prata med rektorerna, det är medarbetarna som håller i samtalet under dess gång. Alla rektorer anser att det är betydelsefullt att vara tyst och lyssna på vad medarbetarna har att säga.

Rektor B säger: Jag anser att jag är bra på att ta tag i saker när det är någonting, och försöker komma vidare med det. Jag vill inte sopa något under mattan.

Samtliga rektorer tyckte det var svårt när något negativt ska tas upp på medarbetarsamtalet, känsliga saker som ska lyftas fram. Det är betydelsefullt att få medarbetarna att lyssna och att få dem att ta till sig det som sägs. Viktigt är att rektorerna är tydliga med det som ska framföras.

Rektor C berättar: Det är alltid svårt när man vet att det här behöver jag ta upp som negativ kritik. Känsliga signaler man fått om att det här ska jag lyfta fram. Vi är så duktiga i den här världen med kvinnor, att vi lindar in det. Man vill inte sårta och man vill inte vara för rak. Man vill inte kränka folk.

Rektorerna vill att medarbetarna ska ta till sig det som sägs men det är svårt att veta hur de tolkar det som sagts. Det är svårt anser rektorerna att säga de rätta sakerna, att hitta rätt ord. Medarbetarna tar det på olika sätt, det gäller att hitta det bästa sättet för varje medarbetare.

Rektor D anser att medarbetarsamtal ger träning och rutin. Betydelsefullt är att lyssna, att vara tyst ibland och inte avbryta, att medarbetarna får tala färdigt. Betydelsefullt är att vara väl förberedd och tänka noga igenom det i förväg.

Alla rektorerna medgav att det var viktigt att vara förberedd inför medarbetarsamtalet. Det gäller att före medarbetarsamtalet försöka tänka igenom vad som ska sägas och hur det ska sägas, men även när det är lämpligt att säga det.

Rektor D säger: Medarbetarsamtalet i sig är inte lätt egentligen, när man tänker efter. Men att någon punkt skulle vara svårare än någon annan. Nej, det tycker jag inte. Det är om någon skulle dra upp att det finns några dolda konflikter som man måste ta tag i. Hur man då ska tackla det med de andra i arbetslaget.

Ingen av rektorerna anser att det är svårt att genomföra medarbetarsamtal. En av rektorerna tyckte det var svårt i början men det upplevdes inte nu. Hon menar att genom träning och rutin går det lättare att hålla ett medarbetarsamtal. Att hålla ett samtal är mycket träning, att kunna lyssna och inte avbryta samtalet så att medarbetaren får tala färdigt och att göra paus och vara tyst ibland. Det svåra med medarbetarsamtal anser rektorerna är att få en balans på

frågorna. Det gäller att skapa en trygghet och öppen atmosfär. Som rektor gäller det att både stötta sina medarbetare och samtidigt ta hänsyn till verksamheten.

4.1.5 Eget lärande i medarbetarsamtal

Lärande innebär enligt rektorerna kunskap, tankesätt, handlingsmönster och rutiner vilket ger kompetens till rektorerna. Lärande är en utveckling av ett djupare förhållningssätt till det som lärs och ger en förändring av individers subjektivitet och sociala identitet. Det informella lärandet sker genom det dagliga arbetet menar rektorerna. Ett lärande där kunskap och kompetens bildas i och genom samverkan mellan medarbetarna i arbete. Rektorerna menar att ledarskapet bygger på att ledaren styr med hjälp av idéer och genom dialog, och syftar till att gynna både individens och organisationens utveckling.

Alla rektorerna upplevde att medarbetarsamtal gav dem ett enskilt lärande, genom att rektorerna bättre förstår hur medarbetarna tänker och får veta deras syn på verksamheten. Rektorerna får en insyn i hur medarbetarna uppfattar organisationen, hur den kan utvecklas och hur det kan gå tillväga. Det är genom dialog som lärandet sker, att reflektera och förankra det som äger rum.

Rektor C säger: Det gör jag genom att jag för en dialog. Det ger mig ett lärande.
Jag får reda på saker som jag kan lära mig av.

Som rektor är det grundläggande att känna till det pedagogiska tänkandet som finns ute i verksamheten. Genom samtalet kan rektorerna reflektera över saker och ting. Att kunna förankra och få en annan förståelse för verksamheten ger personlig utveckling, som sker hela tiden.

Rektor A säger: För där lärde jag mig, av deras reflektioner. Som jag hade nytta av sen efteråt på hur de tänkte. Men jag kände att jag lärde mig också. Det har varit positivt och roligt men det har tagit tid. Detta gjorde att det var intressant och på något vis kunde jag känna att jag lärde mig mycket av de olika, någon som jag hade en bild av hade förändrats efter de här samtalen, för mig själv.

Medarbetarsamtal ger en bättre förståelse för medarbetarnas syn på verksamheten. Under medarbetarsamtalen kan frågor ställas om organisationen, hur den ska utvecklas och hur det ska gå till. Det är under medarbetarsamtalen som de olika pedagogiska bitarna på hur man arbetar med barnen och gentemot föräldrarna, och får reflektion på hur medarbetaren tänker, som sedan rektorerna tar till sig och vinklar från en annan synvinkel och ger feedback tillbaka till medarbetarna.

Rektor D säger: Jag lär mig förstå medarbetarna bättre. Jag lär mig förstå deras syn på verksamheten. Förut träffade man personalen varje dag när man var bara på ett ställe. Så är det inte idag. Då är medarbetarsamtalen värdefulla. Att se deras syn på verksamheten, det är vad jag lär mig. Jag hoppas att de lär sig mina intentioner.

Rektorerna vill tydliggöra sin syn på organisationen och hur den ska utvecklas. Under medarbetarsamtalen ska medarbetarna kunna ställa frågor som rör verksamheten. På så sätt blir det ett lärande för rektorerna, det sker ett utbyte av lärande.

Rektor E säger:

Många gånger har vi detta med relationer. Lärandet kommer mycket upp i medarbetarsamtalet. De olika pedagogiska bitarna kommer man in på hur man arbetar med barnen och gentemot föräldrarna. Och sådana samtal har vi ofta.

5. DISKUSSION OCH ANALYS

Diskussionsavsnittet har lagts upp under samma rubriker som resultatredovisningen i avsnittet ovan.

5.1 *Medarbetarsamtalets syfte*

Syftet med medarbetarsamtalet är att under ordnade förhållanden få möjlighet att i lugn och ro samtala med varandra. Det är också ett sätt att lära känna varandra och att bygga upp ett förtroende. Rektorer kan på så sätt bygga upp goda relationer till sina medarbetare och medarbetarna får möjlighet att själva berätta om vad de känner och hur de upplever sitt arbete. Väsentligt anser rektorerna är att få veta hur medarbetarna tänker och vad de funderar på om verksamheten. Rektorer blir medvetna om sitt arbete som chef, och får både positiv och negativ respons från sina medarbetare. En stor fördel med medarbetarsamtal är att allt som sägs stannar hos rektorerna. Dessa använder medarbetarsamtalen till att föra ut information, värderingar, mål, strategier och aktuella förändringar i verksamheten samt för att skapa delaktighet för den enskilde individen. Medarbetarsamtal ger rektorerna möjlighet att genom dialog med medarbetarna samtala om deras arbetsinsatser, hur samarbetet fungerar, och vad som behöver förbättras. Genom medarbetarsamtalen med medarbetarna tillförs rektorerna ett lärande. Medarbetarsamtalen handlar om vad medarbetarna kan bidra med till verksamhetens utveckling enligt Ronthy och Rosendahl (2003).

Det finns olika definitioner på det verksamhetsanknutna samtal som äger rum mellan chef och medarbetare. Samtalet används för att få en övergripande verksamhetsplanering av den enskilda medarbetarens kommande tid vad gäller utbildning, förändrade arbetsuppgifter och informationsutbyte. Ronthy och Rosendahl anser att medarbetarsamtal ska genomföras regelmässigt och vara ett välgenomtänkt samtal mellan chef och medarbetare. Samtalet är tänkt som en utvecklande dialog där man talar om organisationens uppgift, samarbete och andra frågor som rör arbetsituationen. Medarbetarsamtalet är ett ledarskapsverktyg där rektorernas uppgift är att vägleda, stödja och uppmuntra sina medarbetare. Scherp (2005) anser att medarbetarsamtalet i första hand handlar om medarbetarnas arbetsuppgifter och vilken kompetensutveckling de finner sig behöva. Före samtalet får medarbetarna bedöma hur de förhåller sig i frågor om delaktighet, organisation och ledarskap. Hur medarbetarsamtalet utformas beror på hur man ser på dessa uppgifter.

De intervjuade framställer att medarbetarsamtal är ett bra sätt att få en naturlig kontakt med medarbetaren, och ger en möjlighet för rektorerna att framföra sina synpunkter och få veta hur medarbetarna tänker på de olika avdelningarna. Enligt Fellingner (2005) är förutsättningen för ett professionellt samtal god kontakt med den man talar med, men det är inte alltid lätt. Två vanliga problem som kan uppstå är att rektorerna enbart inriktar sig på relationen eller enbart fokuserar på uppgiften. Risken kan bli att man uppfattas som otydlig i sitt ledarskap.

Fellingner anser det är viktigt med en balans mellan frågor och dialog för att rektorerna ska få en ökad kunskap om hur medarbetarna upplever sina arbetsituationer. En rektor ska inte lösa de problem som medarbetaren presenterar utan vara en samtalspartner som tar del och lyssnar. Medarbetarsamtalet ska vara väl förberett både av medarbetare och av rektor eftersom

reflektion och feedback ingår i samtalet. Enligt min mening är det betydelsefullt att klargöra syftet med medarbetarsamtalet för att båda parter ska få ut så mycket som möjligt av samtalet.

Enligt rektorerna är syftet med medarbetarsamtal nämligen verksamhetens utveckling. Rektorerna är verksamhetsinriktade men vill samtidigt sätta in medarbetarna i det sammanhang som de befinner sig i. Enligt min mening uppnår man målen genom nuvarande form av medarbetarsamtal. Rektorerna stämmer av hur medarbetarna tänker och funderar och får på så sätt en uppfattning om alla strävar åt samma mål och kan därmed följa upp medarbetarnas arbetsinsatser. Men medarbetarsamtalen måste hela tiden utvecklas för att ett lärande ska uppstå vilket i sin tur ger utveckling till verksamhet och organisation.

Jäghult (1988) anser att medarbetarsamtal ger en möjlighet att ge råd och utbyta åsikter. Men i en fungerande organisation menar han att medarbetarsamtal kan vara överflödigt. Detta håller jag inte med om eftersom många rektorer idag har många medarbetare runt sig vilket gör att den dagliga kontakten försvinner. Då är medarbetarsamtal en bra lösning för att upprätthålla kontakten. Medarbetarsamtalen sker dock en gång om året och det är alldeles för sällan för att få en kontinuitet av samtalen.

5.2 Funktionella medarbetarsamtal

Alla rektorer var mycket positiva till strukturen i medarbetarsamtalen. Rektorerna genomförde medarbetarsamtal en gång per år med sina medarbetare. Medarbetarsamtalet ger rektorerna möjlighet att i lugn och ro tala med var och en av medarbetarna. Rektorerna har många medarbetare och dessa finns på flera olika arbetsställen inom ett större område. Det medför dessutom att rektorerna inte har möjlighet att träffa medarbetarna regelbundet.

Enligt Ronthy och Rosendahl (2003) har chefen genom medarbetarsamtalet möjlighet att diskutera med medarbetaren om arbetsuppgifter, organisationens uppgift och andra frågor som rör arbetssituationen. Detta är grundläggande för att verksamheten ska utvecklas och förbättras och på så sätt få medarbetarna att känna delaktighet i organisationens utveckling. Det ger också en möjlighet att dra upp riktlinjer för hur arbetet ska fortgå och vilka förväntningar och krav chefen har på medarbetaren, ett samspel mellan medarbetare och rektor. Rektorerna har möjlighet att själv påverka innehållet i medarbetarsamtalen och hur detta ska utvecklas. De kan t.ex. bryta in med något nytt som är aktuellt för enheten just det året. Men vissa punkter är alltid återkommande som hur t.ex. ett arbetslag fungerar och vad som är speciellt för individen personligen. Det är bra att ha vissa återkommande frågor i medarbetarsamtalet, för att ge medarbetaren trygghet och ett igenkännande från förgående år.

Fellinger (2005) anser att medarbetarsamtalet är ett seriöst meningsutbyte som inte kan ersätta det dagliga samtalet. Jag kan hålla med om detta men ute i verksamheterna finns det ett geografiskt problem. Rektorerna har flera förskolor som de är chefer för och det är långt mellan förskolorna. Rent praktiskt är det svårt att genomföra personliga dagliga samtal med alla medarbetare. Detta är ett dilemma som rektorerna slåss med. Men en hjälp till rektorerna skulle kunna vara samtal i grupp, att samtala med hela arbetslaget samtidigt. Det skulle spara tid för alla. Enligt min uppfattning är det betydelsefullt att syftet med medarbetarsamtalet stämmer mellan rektor och medarbetare. Samtalen måste fokusera på verksamhetens utveckling, den enskilda individens utveckling och rektorns lärande. Ronthy och Rosendahl (2003) understryker vikten av dialog som samtalsform i medarbetarsamtal. Dialogen är för mig helt självklar i detta sammanhang.

Medarbetarsamtal ger möjligheter till lärande, genom reflektion. För att medarbetarsamtalet ska bli ett lärande samtal krävs struktur på samtalet och det ska vara väl förberett av både rektor och medarbetare. Enligt min åsikt ska man inte gå oförberedd till ett medarbetarsamtal. Tyngdpunkten ligger på dialog för att lära känna varandras förståelse. För att få en lärande organisation att fungera är det viktigt att kunna dela med sig av sina intuitiva visioner och tankar så att andra förstår. Medarbetarsamtalet är grundläggande och det går inte att avstå från det även om det skulle kännas onödigt att genomföra det. Rektor och medarbetare måste arbeta mot gemensamma mål för att en utveckling ska ske. Medarbetarna måste erbjudas möjlighet till utmaningar, ansvar och utbildningsmöjligheter för att kunna förbättra sina insatser. För att dessa förbättringar ska uppnås måste kommunikationen mellan rektor och medarbetare utvecklas genom utvecklingsmål. Detta medför då bättre resultat både för medarbetare och organisation.

5.3 *Medarbetarsamtalet innehåll*

Ett medarbetarsamtal enligt Ronthy och Rosendahl (2003) kan innehålla allt från sakfrågor till värderingsfrågor. För att föra ett utvecklande samtal gäller att förena logisk tanke och känsla. Medarbetarsamtalets innehåll kan förväntas innehålla såväl vardagliga som personliga och obekväma ämnen. Det kan också handla om att undersöka vilka likheter och olikheter som kan ses i medarbetaren och rektorns bedömningar av vad som är angeläget att utveckla vidare. Genom dialog mellan rektor och medarbetare möjliggörs förståelsen för varandra. Resultatet av samtalen skulle kunna ligga till grund för medarbetarsamtal mellan arbetsgivare och fackliga organisationer på kommunnivå. Genom att sammanställa och kategorisera det som görs och de lärdomar som dras ute i verksamheten, stimuleras medarbetarna till fortsatt utveckling. Enligt min mening är det väsentligt att rektorerna fokuserar på medarbetarnas förståelse för verksamheten för att rektorerna ska få ett eget lärande och utveckling.

Jönsson (2004) menar att medarbetarsamtal inte ska innehålla frågor som rör det dagliga arbetet. Han menar att det är de långsiktiga och djupa frågorna som ska tas upp. Jag kan hålla med honom till viss del. Men eftersom alla rektorerna inom denna verksamhet har många medarbetare och inte har möjlighet att möta varje medarbetare dagligen måste medarbetarsamtal även innehålla det som rör den dagliga verksamheten. Genom att avgränsa innehållet i medarbetarsamtal kommer man inte in på andra områden som inte är relevanta. Detta är angeläget eftersom tiden är mycket dyrbar när det gäller medarbetarsamtal. Här är det rektorerna som ska leda samtalet och styra det åt rätt håll. Vidare anser Jönsson att för att lyckas med medarbetarsamtal gäller det för rektor och medarbetare att vara förberedda inför samtalet, för att kunna träffas på lika villkor. Detta är mycket betydelsefullt för att en dialog ska uppstå och detta har också flera av rektorerna ansett. Medarbetarna har ett eget ansvar för att samtalet ska kunna bidra till hög kvalitet.

5.4 *Synpunkter på egna insatser i medarbetarsamtal*

Engquist (1990) menar att definitionen på medarbetarsamtal är ett samtal mellan medarbetare och chef, som används för att få en överblick på verksamhetsplanering av medarbetarens utbildning och arbetsuppgifter. Samtidigt ger medarbetarsamtal en möjlighet till informationsutbyte mellan chef och medarbetare. Rektorerna menade att medarbetarsamtal ger informationsutbyte och möjlighet till personlig utveckling och fungerar som ett instrument för samarbete och resultat, för både medarbetare och chef.

I Lindgrens (2001) undersökning om medarbetarsamtal anser hon att medarbetarsamtal endast sker på chefernas villkor. Jag håller med henne, många gånger känner cheferna att det är de

som ska leda samtalen och vara artiga i sitt bemötande mot medarbetarna. Detta kan bero på att cheferna vill ha kontroll på läget och vill dominera. Men cheferna behöver inte bevaka sin ställning, de har redan en hög position. Det gäller att våga släppa lite på greppet, att våga öppna sig själv. Något som är viktigt att tänka på före samtalet är vad syftet är och om utbildningsplanering ska tas med.

5.5 *Rektorernas lärande i medarbetarsamtal*

Rektorernas förståelse ligger till grund för kvalitetsutvecklingen i verksamheten, vilket hjälper till att utveckla verksamheten, och kan på så sätt vidarekopplas till uppdraget, vision eller till upplevda problem. Lärande ur ett sociokulturellt perspektiv anser Säljö (2000) innebära att människan har förmåga att ta tillvara erfarenheter. Han menar att vi lär i alla situationer, både medvetet och omedvetet. Språket menar Vygotsky (ibid.) är förbindelsen mellan det vi kallar yttre (kommunikation) och inre (tänkandet), en mekanism och resurs som utgör exempel på vår omvärldsuppfattning men samtidigt är grunden för vårt tänkande och för vår kommunikation. Tankeverksamhet är ett inre samtal med hjälp av intellektuella och verbala verktyg som påverkar hur man ser på lärande och utveckling. Enligt min uppfattning kan människan inte undgå att lära. Lärande är att inhämta och inneha information, färdigheter och förståelse och samtidigt se vilket av dessa som är relevanta. Människan kan utveckla olika redskap till stöd för det vi sysslar med. Människan är en kulturvarelse som tänker och samspelar tillsammans med andra. Den vardagliga interaktionen och det naturliga samtalet är den vanligaste lärmiljön. Vad innebär då medarbetarsamtalet för rektorerna i form av lärande? Enligt min mening visar flertalet av rektorerna att de har ett eget lärande av medarbetarsamtalen genom att man för en dialog med medarbetaren, och genom att reflektera över det som sagts.

Människan är lärlärd och har förmåga att ta tillvara erfarenheter och använda dem. Människan lär både individuellt och tillsammans med andra. Enligt sociokulturellt synsätt lär människan genom samspel med andra (ibid.). Lärande är till stor del en fråga om att förfoga över information, färdigheter och förståelse, men samtidigt avgöra vilken information, färdighet eller förståelse som är viktig. Människan kan inte undgå att lära utan frågan är vad människan lär. Det finns ett lärande i varje samtal, handling eller händelse. Det viktigaste redskapet för lärande är det vardagliga samtalet.

Enligt min uppfattning ger det sociokulturella perspektivet möjliga klargöranden till vad som sker i och utanför samtalet. Det sociokulturella perspektivet förklarar hur kultur och samhällsförhållanden påverkar oss människor både positivt och negativt. Människans lärande pågår hela tiden, varje dag. Vi lever i ett informationssamhälle där vi matas med information från alla håll. Människan har ingen möjlighet att stoppa informationsflödet på något sätt, det blir som ett naturligt tillstånd. För att människan ska få ett lärande måste hon förstå budskapet eller kontexten i det förhållande som människan befinner sig i.

Inom den sociokulturella synen på lärande anser Söderlund (2000) att lärande sker hela tiden och att språket är ett verktyg i processen i form av termer, teorier och begrepp. De intervjuade uppfattar ett positivt lärande med medarbetarsamtal och att det ger dem ett personligt lärande. Relationerna till medarbetarna är öppna och ärliga. Genom att sitta i lugn och ro i en avstressande miljö kunde ett lärande utvecklas genom reflektion och feedback.

Albinsson (1998) menar att dialogen är det som förenar i en diskussion. Det är dialogen som startar det medvetna gemensamma intresset. Dialogen är ett förlopp där individerna inte bara deltar utan blir delaktiga i det kollektiva. I dialogen är det den fria diskussionen som bygger

ömsesidiga kunskaper och som på längre sikt leder varje enskild deltagare längre än den skulle ha gjort på egen hand. Den fångar upp varje individs idéer och tankar och den skapar nya kollektiva vetanden. För att utveckling av en verksamhet ska kunna ske måste individerna tala med varandra. Genom dialog uppstår gemensamma synsätt både för den enskilde och för dem i grupp, vilket senare kan användas för att förbättra en verksamhet. Att tala med varandra och utbyta erfarenheter är grundläggande för att en verksamhet ska stärkas.

Lärande sker genom ökade kunskaper, olika tankesätt, olika sorters handlingsmönster och rutiner vilket ökar kompetensen för individen. Lärande utvecklar ett djupare förhållningssätt till det som lär och ger en utveckling hos individen. Det informella lärandet sker genom det dagliga arbetet där kunskap och kompetens bildas i och genom samverkan mellan individerna. Genom dialog sker ett lärande som syftar till att främja både chef, medarbetare och organisationens utveckling.

6. SLUTSATSER

Alla rektorerna är överens om att syftet med medarbetarsamtal är att under ordnade förhållanden få möjlighet att i lugn och ro samtala med medarbetarna. Medarbetarsamtalen ger även en möjlighet att lära känna varandra och är en möjlighet för rektorerna att bygga upp ett förtroende till medarbetarna. Rektorerna anser att de får kunskap om hur medarbetaren tänker och hur de reflekterar kring verksamheten. Fördelen med medarbetarsamtal är att allt som sägs stannar hos rektorn. Men samtalen innebär att rektorerna lär även på ett personligt plan. Då handlar det främst om ökade kunskaper i att lyssna och samtala.

6.1 *Förslag till framtida forskning*

Det finns mycket kring ämnet medarbetarsamtal som skulle vara intressant att undersöka. Ett område att fokusera mer kring är om medarbetare uppfattar medarbetarsamtal som lärande. Jag är främst intresserad av att göra kvalitativa intervjuer med medarbetarna. Betraktar medarbetarna medarbetarsamtalen som ett lärande? Men även medarbetarnas inställning till att själva utforma medarbetarsamtal. Att rektorerna anser att de får ett lärande genom medarbetarsamtalen är inte underligt, men det skulle vara intressant och se vad medarbetarna anser. Det skulle även vara av intresse att komma tillbaka till förskolorna om några år och se om rektorernas inställning har förändrats till medarbetarsamtal, eller om de fortfarande använder medarbetarsamtal som det verktyg som används idag.

Litteraturförteckning

- Albinsson, P. (1998): *Den lärande organisationen – från vision till verklighet*. Falun: Brain Books AB
- Bryman, A. (2001): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Engquist, A. (1990): *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*. Uppsala: Textgruppen i Uppsala AB
- Fellinger, Å. (2005): *Svåra medarbetarsamtal. En handbok för chefer*. Stockholm: Svenska förlaget
- Jäghult, B. (1988): *Planeringssamtalet*. Malmö: Liber
- Jönsson G. (2004): *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Kvale, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lindgren M. (2001): *Dags för utvecklingssamtal. Personal och ledarskaps digitala mötesplats*. Artikeldatabas [Hämtad 2005-12-05]
- Merriam, S. B. (1988): *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Olsson, Henny & Sörensen, Stefan (2001): *Forskningsprocessen, kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber AB.
- Patel, R & Davidsson, B. (2003): *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Ronthy, M & Rosendahl, S. (2003): *Samtal som utvecklar*. Malmö: Liber
- Ryen, A. (2004): *Kvalitativ intervju – från vetenskap till fältstudier*. Malmö: Liber
- Scherp, H., Scherp, G., Johnsson, P., Jönsson, E. (2005): *Lärande medarbetarsamtal*. Stockholm: Lärarförbundet, Skolledarföreningen
- Säljö, R. (2000): *Lärande i praktiken, ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma
- Söderlund A. (2000): *Perspektiv på lärande oberoende av tid och plats*. Alerby, E, Kansanen, P, & Kroksmark, T. (Red.): *Lära om lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Vetenskapsrådet (2003): *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. www.vetenskapsradet.se/forskning/etik/index.jsp [Hämtad 2006-01-23].
- Widerberg, K. (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Allmänt

Vilken utbildning har du?

Hur stor är din självkänedom gällande chefskap?

Kan du berätta om i vilket sammanhang du använder dig av medarbetarsamtal?

Hur kom du i kontakt med medarbetarsamtal?

Har du fått någon utbildning i genomförande av medarbetarsamtal?

Hur länge har du arbetat med medarbetarsamtal?

För hur många anställda ansvarar du att genomföra medarbetarsamtal med per år?

Hur många gånger per år genomför du medarbetarsamtal med en anställd?

Har du själv medarbetarsamtal med din chef?

Hur ofta har du medarbetarsamtal med din chef?

Innehåll

Vad anser du att medarbetarsamtalen ska innehålla?

Hur bra är du på att genomföra professionella samtal med dina medarbetare?

Har du själv möjlighet att utforma medarbetarsamtalen?

Finns det någon punkt i medarbetarsamtalet som du skulle vilja välja bort om du hade någon möjlighet?

Hur brukar du dokumentera dina medarbetarsamtal?

Hur fungerar denna dokumentation?

Brukar du ha uppföljningssamtal efter själva medarbetarsamtalet?

Hur väl anser du att medarbetarsamtalet följs upp?

Hur brukar du lägga upp uppföljningssamtalet?

Vilka fördelar ser du som chef med medarbetarsamtal?

Vilka orsaker kan bidra till att man inte vill använda sig av medarbetarsamtal?

Om du hade möjlighet att välja någon annan typ av ledningsinstrument skulle du göra det?
Om ja, vilken typ då?

Genomförande

Vad anser du medarbetarsamtal har för syfte?

Finns det något i medarbetarsamtalet som du anser är svårt? Vad?

Hur hanterar du dessa svårigheter?

Finns det något i medarbetarsamtalet som du anser att du är särskilt bra på? Kan du ge några exempel?

Anser du att medarbetarsamtalet ger dig ett lärande?

Vad behöver du göra för att dina medarbetarsamtal ska bli bättre och mer funktionella?

”Medarbetarsamtalet – ett lärtillfälle för rektorer i förskolan?”

Sökväg

För att få tag på material kring ämnet medarbetarsamtal sökte jag på bibliotekets databaser LIBRIS och ERIC efter såväl svensk som internationell forskning. På LIBRIS gav sökningen medarbetarsamtal 45 träffar och lärande medarbetarsamtal gav 4 träffar. Jag valde LIBRIS till största delen eftersom avsikt var att undersöka medarbetarsamtalet ur ett svenskt perspektiv. Utifrån den litteratur som jag fått tag i och genom att söka på Internetbokhandeln Adlibris har jag även letat i litteraturförteckningar och hittat annat material som berör ämnet.

På Adlibris fick jag tillgång till ganska ny litteratur. Genom sökmotorn Google har jag hittat artiklar med resultat av undersökningar kring medarbetarsamtal, ungefär 38 800 svenska sidor för medarbetarsamtal. Sökord som använts är: *utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och planeringssamtal, lärande, sociokulturellt perspektiv, dialog, developing dialogue och learning dialogue*. De engelska sökbegreppen gav träffar men de innehöll lite substans för mitt arbete. Jag sökte även i artikeldatabasen på Personal och Ledarskaps digitala mötesplats. Där fick jag 144 träffar på sökning av medarbetarsamtal och utvecklingssamtal.