

Samtalskonst i praktiken



Läraryrket



LÄRARNAS
RIKSFÖRBUND

Innehåll

1. Reflektion i strukturerade former	4
2. Lyssnandets konst och att äga sin tid	5
3. Dubbellogg med kritiska vänner	7
4. Tankekarta med kritiska vänner	9
5. Lärande samtal	11
6. Kollegahandledning	14
7. För att komma igång, och hålla igång	17

Förord

I skriften " Vi värderar kvalitet – om självvärdering och lärares utvecklingsarbete" finns ett avsnitt om "Praktikorienterad forskning och metoder". Där presenteras mycket kortfattat ett antal metoder för dialog, reflektioner och kunskapssökande. Metoder som ligger i linje med den syn på självvärdering som kommer till uttryck i skriften. Gemensamt för dessa metoder eller tekniker är att lärarna själva styr över innehåll och användning och att de är flexibla. De kan anpassas till förutsättningarna och behoven på den enskilda skolan och till vilket problem- eller utvecklingsområde man vill studera. För att ge "mer kött på benen" har Eva-Lena Embretsen, utvecklingsledare i Rättvik fått i uppdrag att lite mer på djupet beskriva några samtalsmetoder som hon har praktiserat.

De samtalsmetoder som presenteras i detta häfte ökar möjligheterna att få till stånd professionella samtal i skolan, vilket i sin tur är en förutsättning för såväl skol- som yrkesutveckling.

Stockholm i mars 2006

Läraryrket och Lärares Riksförbund

Författarens förord

I Rättviks kommun, där jag har arbetat sedan jag tog min grundskolelärarexamen 1991, har jag fått möjlighet att arbeta med olika samtalsmetoder. Det började i mitt eget arbetslag på Nyhedsskolan, beroende på att jag hade en intresserad och uppmuntrande kollega; Margareta Lindbom. Läsåret 2003/2004 blev hela enheten involverad tack vare att min rektor Karin Qvicker insåg möjligheterna med det jag kom att kalla "Samtalskonst – att skapa den lärande organisationen". I slutet av läsåret fick jag chansen att vikariera som utvecklingsledare på förvaltningen och kunde, med stöd av förvaltningschef Lars Kratz, fortsätta utveckla konceptet. Läsåret 2004/2005 startade vi "Samtalskonst..." i samtliga förskolor och grundskolor i kommunen och läsåret därpå var det gymnasiet tur. Under hela denna tid har jag också haft förmånen att få träffa bl. a. lokalavdelningsstyrelser och ombud i Läraryrket och sprida "Samtalskonst...". Dessutom har jag anlitas av andra kommuner för att arbeta med "Samtalskonst..." som kompetensutveckling.

Det är utifrån dessa erfarenheter samt efter att ha läst en mängd litteratur i ämnet som jag har skrivit detta häfte. Jag är väldigt glad över att få dela med mig av våra erfarenheter. Naturligtvis hade jag aldrig kunnat skriva detta utan alla kollegor (speciellt de som nämnts här) och särskilt alla lärlagsledare i Rättvik som deltagit i "Samtalskonst...".

Rättvik i mars 2006

Eva-Lena Embretsen

1. Reflektion i strukturerade former

I VÅRT VARDAGSARBETE behöver vi reflektera över vad som fungerar bra och varför. Vi behöver fundera över vår egen roll som ledare för barn/elevgruppen. Lärares yrkesetiska principer fordrar en ständig dialog. Våra villkor för att utöva yrket behöver också granskas och värnas och vi behöver prata med varandra för att bli starkare.

Till skillnad från det dagliga pratet så behöver reflektion som ska leda framåt ske under strukturerade former. Lev Vygotskiji menar att det är i dialogen och samtalet som språket och tanken utvecklas. Med tanke på att vi behöver utveckla vårt yrkesspråk för att läraryrket ska räknas som en profession är det alltså vik-

tigt med dialog och samtal i olika former. Dialog och samtal är också nödvändiga inslag i ett systematiskt gransknings- och förbättringsarbete.

I det här häftet finns några användbara metoder samlade. För var och en av metoderna finns en beskrivning av hur den går till, lite tips att tänka på och tankar om när den kan vara lämplig att använda. För dig som blir intresserad av att läsa mera finns också litteraturhänvisningar. Tanken med detta material är att du ska kunna ha det med dig som en arbetsbok. An-teckna därför gärna egna iakttagelser och erfarenheter och gör metoderna till dina egna allt eftersom du pro-var och lär dig använda dem.

2. Lyssnandets konst och att äga sin tid

GRUNDEN FÖR ALLT samtalande är lyssnandet. Vi människor går omkring med en önskan att bli lyssnade på, koncentrerat och intresserat. Som barn tar vi detta för givet men tyvärr möts vi ofta av vuxna som inte har tid eller inte förmår lyssna. Med åren lägger vi oss då till med strategier för att få uppmärksamhet; prata högt, fort, vara rolig, använda vissa uttryck som får andra att lystra. Andra ger någon gång i livet upp och bestämmer sig för att det är lika bra att vara tyst, åtminstone i grupper.

De flesta av oss har säkert upplevt möten eller konferenser där vi på förhand vet vilka i gruppen som kommer att yttra sig och vilka som kommer att vara tysta. Ofta pratar de som varit tysta först efter mötet och först då, för några utvalda, talar man om vad man anser. Vi har alla ett personligt ansvar att bidra till samtalet både som lyssnare och talare. Vanligtvis när vi möter vänner och kollegor så går talturerna fram och tillbaka mellan oss. Vi blir ofta så ivriga att få berätta om våra associationer att vi avbryter och tar över talutrymmet. ”Det är precis som när jag...” ”Det har jag också varit med om, men då...”. Detta sätt att samta-

” Det är viktigt att lära sig lyssna eftersom möjligheterna ibland inte gör så stort väsen av sig. ”

Emelie Nilsson

la är så vanligt att vi inte tänker på det till vardags. Om vi använder samma beteende under ett möte kan det börja i en ände och sluta i en helt annan och ingen har fått berätta färdigt eller blivit lyssnad på. Efter sådana möten kan man tänka ”Vad ledde detta till egentligen? Tänk vad mycket annat jag kunde ha fått gjort i stället.”

Att tala med varandra till skillnad från att tala till varandra, om eller förbi varandra innebär ett ömsesidigt utbyte av tankar och känslor.

Det kräver att jag ger (och får) tid att uttrycka vad jag vill ha sagt och att jag är villig att lyssna. De personer jag talar med måste få en chans att uttrycka sig. Har någon svårt att formulera sig måste den personen få tid att i lugn och ro hitta ord och uttryck. Som lyssnare behöver man också träna sig i att acceptera den andra personen precis som hon/han är och åtminstone för tillfället släppa taget om de egna inre protesterna.

Beroende på vad syftet är med ett möte finns det olika metoder för att lyssna mer fokuserat på varandra. Nedan presenteras en metod att träna sig i lyssnandets konst.

Beskrivning av ”Att äga sin tid”

- Bestäm i förväg vilken fråga/problem ni vill att samtalet ska handla om så att alla får möjlighet att förbereda sig. Att avsätta tänkartid innan man börjar är ett alternativ.
- Bestäm tid och plats. Bestäm också om det som sägs bör stanna i rummet.
- Bestäm vem som leder samtalet och om ni vill ha begränsad taltid och vem som i så fall håller ordning på tiden.
- Ledaren frågar vem som vill börja eller bestämmer vem som börjar.
- Man ska hinna minst ett varv runt i gruppen, ”laget runt”.
- Ledaren deltar i samtalet på samma villkor som övriga.
- Det är meningen att alla ska kunna berätta om sin förståelse utan kommentarer från övriga, ingen konsensus ska uppnås, att ta del av andras sätt att tänka är i centrum.
- Samtalet kan avslutas med att ledaren sammanfattar och att man gemensamt dokumenterar för att kunna ta upp tråden en annan gång.

- Lämpligt antal personer är fyra till åtta. Om man är fler är det bättre att dela gruppen i två som sedan tar del av varandras sammanfattningar.
- Om man är tre eller två som vill träna sitt lyssnande kan man "byta tid". Då behöver man en kökstimer som piper när "tiden är ute" så att den som lyssnar kan koncentrera sig helt på den andra personen. Båda eller alla tre får exakt lika mycket tid. En pra-

tar, tänker högt eller tyst, den eller de andra lyssnar aktivt, d.v.s. med ett uppmuntrande kroppsspråk men med ett minimum av ord. Det viktiga är att den som har "prattid" får vara i fokus, gå på djupet och tänka klart. Att "byta tid" passar lika bra som avslutning på en arbets-/kompetensutvecklingsdag, som när man under dagen behöver få ordning på sina tankar.

När passar det att använda "Att äga sin tid"?

Att *äga sin tid* är en bra metod när man vill att allas röster ska höras. Det kan vara en aktuell fråga på arbetsplatsen eller gälla någon fråga i styrdokumentet.

Metoden "*att äga sin tid*" är också utmärkt på möten som behandlar känsliga ämnen som t ex mobbing – då det är särskilt viktigt att alla får ge sin bild. Efter en kompetensutvecklingsdag när hela arbetslaget ska reflektera över det hörda/sedda kan att *äga sin tid* vara ett sätt att samla ihop intrycken.

Att genomföra flera *äga sin tid* i rad är ett bra sätt att arbeta när en grupp har i uppgift att ta fram ett dokument av något slag. Ledarens roll behöver då utökas till att vara den som sammanfattar gruppens tankar efter varje runda. Om ni vill få kommentarer på ert tänkande kan ni genomföra fler rundor, likaså om det är några deltagare som vill prata mer. Man kan då också låta de som inte vill prata mer säga pass. Se till att alla pratat två gånger innan någon får prata fyra gånger.

OM DU VILL LÄSA MER:

- **Steinberg John:** Mentorskap, coaching och co-coaching. En praktisk handbok. Svenska förlaget ISBN 91-7738-666-3
- **Engqvist Anders:** Om konsten att samtala. Prisma bokförlag ISBN 91-518-2805-7
- **Salomon Brita:** Samtal liten handbok. Liber ISBN 91-47-04804-2

ATT TÄNKA PÅ:

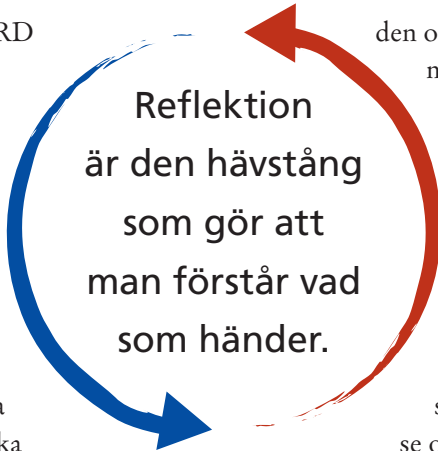
- Om man vet att talutrymmet brukar bli ojämnt fördelat kan man dela upp tiden med hjälp av en kökstimer.
- Att sitta och vänta på sin tur kan upplevas nervöst och obehagligt speciellt om deltagarna i gruppen inte känner varandra. Det kan vara bättre att låta alla välja när de vill prata. Var bara tydlig med att alla ska bidra och se till att ingen blir bortglömd.
- Börja med ett par minuter per deltagare och utöka tiden när alla känner sig hemma med metoden.
- Det är aldrig tillåtet att ta ordet utanför den bestämda ordningen om det inte gäller en ordningsfråga.
- Goda råd följs sällan, det är först när man själv får formulera svaren på sina frågor och funderingar som det brukar leda till handling.
- I sammanhang där både män och kvinnor förväntas delta i samtal är det inte ovanligt att männen dominerar. Att äga sin tid råder bot på obalansen när det gäller taltiden. Men det finns andra könsrollmönster – som t ex att det är tillåtet respektive inte tillåtet att uttrycka känslor – som det är viktigt att vara uppmärksam på.

3. Dubbellogg med kritiska vänner

I EN MÅL- OCH RESULTATSTYRD verksamhet är det viktigt att stanna upp, fundera över nuläget och dra slutsatser inför framtiden. Varje dag tar lärare mängder av snabba beslut, ofta några hundra per timme i barn/elevgrupp. Antalet relationer som ska vårdas är mångdubbelt fler än antalet barn eller elever i gruppen. Den lärare som inte reflekterar över konsekvenserna av sina beslut och hur likartade situationer ska hanteras i framtiden riskerar att snabbt stagnera i sitt yrke. Utveckling kräver att man då och då har möjlighet att distansera sig från vardagens här och nu.

En metod för detta är *dubbellogg kombinerat med kritiska vänner*. Kritik kan och ska vara konstruktiv. För att kunna ta emot kritik, även om den är konstruktiv, behöver man känna sig trygg och klimatet behöver vara tillåtande och öppet. Vet man i förväg hur samtalet är strukturerat kan det bidra till tryggheten, likaså att man fått möjlighet att förbereda sig.

Kerstin Engqvist gav följande beskrivning av hur vi kan reagera på återkoppling. (Under kursen "Om konsten att samtala". K&A Engqvist utbildning AB) Den person som får återkopplingen kan förkasta informationen helt, gå i försvar eller börja förklara sig. Dessa reaktioner är vanliga när kritiken blir negativ eller handlar om person och inte sakförhållanden. Att lyssna och försöka förstå innebörden i återkopplingen kan istället leda till att man väljer att ta till sig delar av



Reflektion
är den hävstång
som gör att
man förstår vad
som händer.

den och därmed utvecklas. Det är nog flera med mig som har upplevt att det kan vara lika svårt att ta emot återkoppling som att ge den.

Det är lätt att bli hämmad av prestationskrav när det gäller skrivande. När man skriver för *dubbelloggen* är det emellertid oviktigt hur det ser ut – huvudsaken är att man på så kort tid som möjligt skriver ner det väsentliga i en händelse och sina reflektioner kring den. Det är viktigt att tänka på att *dubbelloggen* bara ska användas som eget stöd senare i processen. Det finns därför ingen anledning att censurera sig själv i dubbelloggen. Våga ta ut svängarna!

En nedskrivna dubbellogg kan leda till reflektioner som gör att man ser annorlunda på händelsen.

De norska forskarna Gunnar Handal och Per Lauvås menar att vi alltid agerar utifrån teorier vi bär med oss. Dessa teorier är grundade på vår tidigare erfarenhet, kunskap och värderingar. Ibland är vi medvetna om dem men ofta behöver vi reflektera över vårt agerande för att upptäcka dem. Det sker genom att olika mönster blir synliga. Att sedan med stöd av "kritiska vänner" också själv redogöra för sina reflektioner och få en kollegas synpunkter på dem ger ytterligare möjligheter att få syn på mönster.

Det som beskrivs här är bygger på Maj Björk och Monica Johanssons metod som de beskrivit i "Vägar till lärares lärande" (se litteraturren).

Beskrivning av dubbellogg och . . .

- Du behöver en loggbok som du kan skriva i. Dela in sidorna i två spalter.
- I den vänstra spalten skriver du ner en händelse. Det kan vara ett arbetsmoment under dagen, ett möte med en elev, med kollegor osv. Det kan vara något positivt eller något problematiskt och utmanande som du vill gå vidare med.
- Skriv snabbt ner vad som hände, kortfattade fakta.
- I den högra spalten skriver du ner hur du tolkar och förstår händelsen. Du låter dina tankar gå tillbaka till det du har varit med om – du reflekterar.
- Bra frågor att utgå ifrån när du ska skriva i höger spalten kan vara: Vilka tankar, känslor och reflektioner hade jag i situationen? Varför handlade jag som jag gjorde? Vad har jag lärt mig? Vad vill jag ta med mig i mitt kommande arbete?
- Spar dina *dubbelloggar* till den träff med kollegorna som ni har bestämt er att ha för att arbeta med dubbellogg med hjälp av *kritiska vänner* (se nedan).

. . . kritiska vänner

- Kom överens om hur ni ska hantera det som sägs under mötet – ska det yppas för andra?
- Bestäm vem som börjar och hur lång tid var och en kan disponera (inklusive tid för återkoppling). Dela upp tiden så att alla hinner dela med sig av minst en *dubbellogg*.
- Den person som startar berättar först händelsen och sedan sina egna reflektioner utifrån sin *dubbellogg*. Avsluta med att säga till när du är klar.
- De som lyssnat får nu i tur och ordning
 1. ge positiv återkoppling på det de just hört
 2. ställa fördjupande frågor kring vad som hände
 3. bidra med nya idéer, tips och synpunkter
 4. anknyta till forskning, litteratur o dyl.
- När tiden för den första personen är slut så gör ni likadant med nästa, osv.

När passar det att använda dubbellogg med kritiska vänner?

Dubbellogg med kritiska vänner är en bra metod när man vill komma vidare i sin yrkespraktik. Metoden är lätt att ta till sig och man kan arbeta med den i arbetslaget eller med andra kollegor. Den kan användas på konferenser, på arbetslagets träffar eller tillsammans med kollegor som har samma barn- elevgrupp, ämne m.m.

I uppdraget som mentor för nyanställda är *dubbellogg med kritiska vänner* en utmärkt metod för att fokusera frågor som är viktiga för den nyutbildade. Både mentor och nyutbildad kan skriva loggar och på det sättet utbyta erfarenheter.

Som partnerskollärare kan det vara en fördel att i samtalen med sina studerande utgå från en *dubbellogg*. Det är också något som Högskolan Dalarna har lärt ut och rekommenderar på sina grundkurser för lärarutbildare i den verksamhetsförlagda utbildningen.

När villkoren för yrket på arbetsplatsen diskuteras kan alla skriva en *dubbellogg* om t ex arbetsmiljön, arbetstiden, raster. När man sedan på en arbetsplatsträff är varandras kritiska vänner kan *dubbelloggarna* ge nya infallsvinklar och leda till åtgärder för att t.ex. minska arbetsbelastningen. Att arbeta med *dubbellogg med kritiska vänner* kan bidra till att se vem som har ansvar för de förändringar som behöver göras och därmed kan det egna ansvaret avgränsas.

Dubbellogg med kritiska vänner är alltså ett värdefullt instrument i självvärderingen och när man vill göra analyser av uppnådda resultat i verksamheten.

OM DU VILL LÄSA MER:

Lendahls Birgit & Runesson Ulla (red): *Vägar till lärares lärande*. Studentlitteratur ISBN 91-44-00073-1

(Kapitel 3 "Dubbellogg – ett redskap för reflektion och lärande" Maj Björk och Monica Johansson)

Tiller Tom: *Aktionslärande. Forskande partnerskap i skolan*. Runa förlag. ISBN 91-88298-46-9

Thors Hugosson Christina: *Värdera och utvärdera*. Pedagogiska magasinets skriftserie 2. ISBN 91-85096-857 (Kapitel 7 "Med dagboken som redskap" Karin Rönnerman)

ATT TÄNKA PÅ:

- Skriv innan "cementet stelnar".
- En händelse i veckan under fyra veckor kan räcka för att ett mönster ska framträda.
- *Kritiska vänner* kan vara upp till fyra – fem personer beroende på hur mycket tid man har. Bäst fungerar det med tre personer.
- Ju större skillnad mellan deltagarna desto mer lärande.
- Fokusera på det positiva i början.
- Fall inte i fällan att bara säga att allt lät bra. Då kommer ingen av er vidare. Våga ställa frågor som verkligen fördjupar.
- Var noga med att hålla tiden även om ni kommer in i en mycket intressant diskussion. Tiden ska räcka även till den som är sist. Se upp med att skjuta upp någons *dubbellogg* till "en annan gång", den kanske aldrig blir av. Hur blir det om det alltid eller ofta är samma person som inte hinns med?
- Kvinnor är generellt tränade att i första hand värna om relationen och det kan kännas som att relationen förstörs om man ifrågasätter. Sanningen är att relationen fördjupas och respekten ökar om man är ärlig och hjälper varandra att komma vidare.
- Män är mestadels tränade att alltid ha lösningen på problem. Det kan kännas passivt att låta "ägaren" till *dubbelloggen* hitta sina egna lösningar men det är viktigt att följa den ovan beskrivna modellen för samtals genomförande.

4. Tankekarta med kritiska vänner

”TÄNK OM MAN KUNDE se in i person Xs huvud för att förstå hur han/hon tänker!” Så har nog många lärare tänkt om både elever, kollegor och chefer. Och det är faktiskt möjligt till en del. Med hjälp av tankekartor går det att få en ögonblicksbild av hur någon tänker om ett fenomen eller en fråga. Om man dessutom kopplar ihop det med kritiska vänner (se kapitlet om dubbellogg) finns det möjlighet att få ännu mera förståelse för varandra.

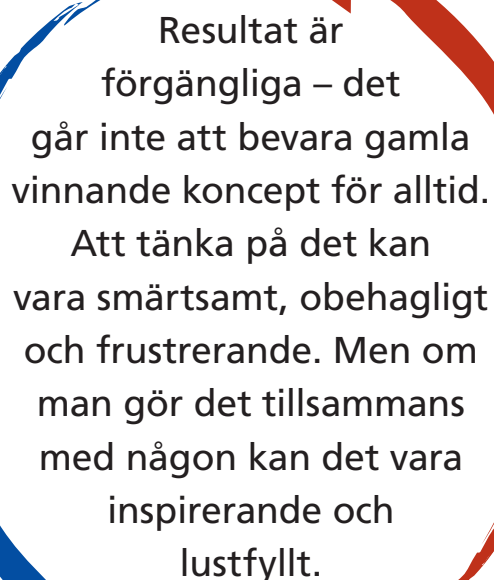
Anders Engquist skriver i sin bok, (se litteraturren), att ”Självinsikt kan inte fås enbart genom introspektion eller annan självakttagelse. Därutöver krävs även andras reaktioner. Den ensamme sökaren kan gå alldeles vilse eller accelerera

mot ingenting i brist på korrigerande återkoppling.” (s221)

Tankekartor är precis som det låter en karta över tankar. Vi människor placerar ofta in saker och ting i olika fack men det är inte säkert att vi placerar samma saker i samma fack. Som alltid blir vi berikade av att ta del av andras sätt att tänka. Vi kan vidga vårt eget tänkande och bli av med en och annan förutfattad mening på köpet eller ändra perspektiv.

Tankekartor kan alltså användas både för att se bakåt, framåt och på nuet. De kan hjälpa oss att se både begränsningar och möjligheter.

Detta sätt att arbeta med tankekartor är till största delen taget ur kompendiet av Miles och Khattri som du hittar i litteraturren.



Resultat är förgängliga – det går inte att bevara gamla vinnande koncept för alltid. Att tänka på det kan vara smärtsamt, obehagligt och frustrerande. Men om man gör det tillsammans med någon kan det vara inspirerande och lustfyllt.

Beskrivning av tankekarta med kritiska vänner

- Utse en ledare som kan leda arbetet och hålla reda på arbetsgången och tiden. Ledaren kan också göra en tankekarta och delta i arbetet.
- Utifrån ett givet ämne skriver var och en enskilt ner en lista med alla de associationer man får. Bestäm i förväg hur lång tid ni har på er.
- När tiden är ute så sätter ni er två och två. En i taget läser upp sin lista rakt upp och ner.
- Enskilt arbete igen, nu ska var och en dela upp sina associationer i olika grupper av något slag. Använd fortfarande linjerat papper och laborera med olika sorters grupperingar tills du känner dig nöjd.
- Därefter ska själva tankekartan göras på ett stort blankt papper (A3 brukar räcka). Skriv, rita, färglägg – det finns inga regler för hur tankekartan ska se ut, huvudsaken är att du själv förstår den. Lägg gärna till sambandspilar/streck när du upptäcker något som hör ihop.
- När tiden för skapandet av tankekartan är ute sätter ni er tre och tre.
- Dela upp tiden mellan er så alla får lika mycket. Följ gången för *kritiska vänner* i förra kapitlet.
- Under hela processen är det helt i sin ordning att inspireras av andra. Om din kollega säger något som du också vill ha med i din associationslista eller på din karta så lägg till det.
- Återkopplingsfasen är också ett utmärkt tillfälle att fortsätta på sin tankekarta. Lägg till t.ex. sambandspilar som dina kollegor upptäcker åt dig. Huvudsaken är att du blir nöjd med din karta.

När passar det att använda tankekarta?

Det enda som begränsar användningen av *tankekartor* är fantasin. Metoden går verkligen att nyttja i många sammanhang. Den är exempelvis suverän när man själv vill strukturera upp sitt tänkande – både vad gäller olika aspekter på yrket och på privatlivet.

Presentationer kan bli både roliga och vackra med hjälp av tankekartor. Dessutom gör tankekartan det lättare att komma ihåg vad man ska säga. Andra självklara användningsområden är vid brainstorming enskilt eller i grupp, självanalys m.m. oavsett om man är kollegor i arbetslaget, en styrelse eller en tillfälligt sammansatt grupp av t.ex. arbetsplatsombud.

Med hjälp av tankekartor kan man bena upp ett problem eller en utmaning. Genom att koppla *kritiska vänner* till tankekartan kan vi få hjälp att strukturera våra tankar, att se samband och utvägar som vi inte upptäckt på egen hand.

Tankekartan med kritiska vänner är mycket användbar också i olika typer av samtal, t.ex. medarbetarsamtalen. Dokumentationen görs direkt och man får tillfälle att tänka tillsammans. En sammanfattning/översikt av tankekartor från fler medarbetarsamtal kan då behöva göras och vid Universitetet i Karlstad har forskarna Hans-Åke och Gun-Britt Scherp utarbetat en tabellmetod som kan användas för att kategorisera utsagorna med datorns tabellfunktioner. Det blir då lättare att upptäcka mönster. (Se litteraturren.)

När arbetslaget vill dokumentera sitt tänkande om t.ex. ett tema är tankekartan bra. Man får reda på vad man tänker lika och olika om, vilka möjligheter och begränsningar som finns. Eller sätt er i början av verksamhetsåret och se över arbetstiden och uppdraget med hjälp av *tankekartemetoden!*

Om man i inledningen av ett projekt gör tankekartor kan de fungera som underlag för en utvärdering i slutet av projektet. Då kan man se om det har skett någon förändring i tänkandet.

När man vill coacha varandra till framgång eller upptäcka hinder på vägen är detta en av många användbara metoder. Med hjälp av både listorna och tankekartan får man struktur på sina tankar och dessutom tillfälle att reflektera över det egna tänkandet.

Metoden är användbar i många olika sorters samtal t.ex.: medarbetarsamtal, rehabiliteringssamtal, medlemssamtal, samtal mellan mentor – nyutbildad och mellan lärare – studerande.

ATT TÄNKA PÅ:

- Censurera inte dig själv när du arbetar med tankekartor.
- Tankekartan ger en ögonblicksbild. En annan gång ger samma ämne och samma person en ny bild.
- För en djupare analys krävs fortsatt arbete.
- Det kan vara tryggt med en överenskommelse om att inte föra tankekartan vidare, beroende på syftet med den.
- Ordet tankekarta får en del att låsa sig vid ett visst sätt att göra den. Därför kan det vara bra att poängtera att det inte finns något rätt eller fel sätt.
- Tala om från början om tankekartan ska kombineras med "kritiska vänner".
- Observera att listorna ska läsas upp utan kommentarer. Tankar och motiveringar tar man upp senare.
- Variera vilka som arbetar ihop så mycket som möjligt. Olikheterna berikar. Likaså att få ta del av så många tänkande som möjligt.
- Tillåt dig att gå utanför ramarna oavsett om du är kvinna eller man. Använd ord, symboler, strukturer och färger som normalt är kodade för det motsatta könet och undersök om det händer något med dina känslor eller tankar när du använder dem.
- Själva tankekartorna kanske också säger något om våra föreställningar om genus och könsroller? Sätt på er "jämställdhetsglasögonen" och granska dem ur det perspektivet när allt är klart.

OM DU VILL LÄSA VIDARE:

Engqvist Anders: Om konsten att samtala.
Prisma bokförlag ISBN 91-518-2805-7

Miles Matthew B, Khattri Nidhi: Thinking about restructuring:
The maps in our minds. NCREST Teachers College,
Columbia University. Fax (212) 678-4170

**Scherp Hans-Åke, Scherp Gun-Britt, Johnsson Per-Olov,
Jönsson Eva:** Lärande medarbetarsamtal. Lärarförbundet
www.lararforbunde.se

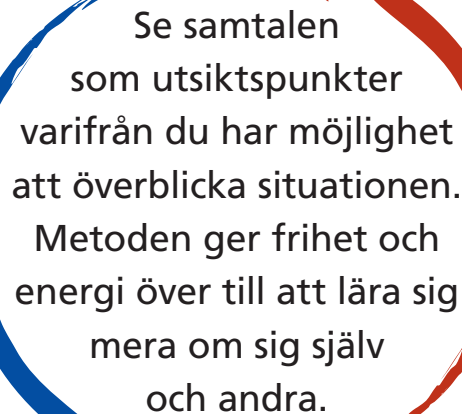
5. Lärande samtal

ATT ARBETA FÖR att skolan ska utvecklas till en lärande organisation innebär att vi måste utgå från verksamheten och uppdraget. Detta förutsätter i sin tur att vi lärare måste samtala om uppdraget för att tydliggöra och förstå hur vi själva och andra uppfattar det. Vi måste därför organisera vårt arbete så att vi skapar utrymme för sådana samtal. Reflektion och analys är nödvändiga förutsättningar för en professionell yrkesutövning.

Jörgen Sandberg och Axel Targama utgår i sin bok (se litteraturrutan) från att vår kunskap om verkligheten är en social konstruktion och menar att ”våra föreställningar om verkligheten skapas av oss själva och andra på grundval av våra erfarenheter och i kommunikation och samspel med andra människor” (sid 30). Vår förståelse av verkligheten grundas på egna erfarenheter och reflektioner. Men också genom att vi påverkas av andra människor och genom att vi jämför egna erfarenheter med andras och diskuterar hur de ska tolkas. Utifrån denna förståelse av verkligheten agerar individen på ett sätt som är meningsfullt för henne själv.

Detta innebär att människor uppfattar och tolkar verkligheten på olika sätt, mer eller mindre ”sanna”. För att ta sig ur sina egna verklighetsbilder och vidga perspektivet behöver man utsättas för information från nya källor och konfronteras med andra uppfattningar. Ibland kan man upptäcka att man har baserat sitt handlande på en myt, d.v.s. en uppfattning som bygger mera på tro än vetande. Den som inte är medveten om hur han eller hon tänker får helt enkelt svårt att tänka om.

Om vår förståelse av arbetet ska fördjupas måste vi reflektera över hur vi förstår vår verksamhet och vårt uppdrag just nu. Annars blir det lätt så att vi ständigt gör mer av samma sak trots att det inte leder mot må-



Se samtalen
som utsiktspunkter
varifrån du har möjlighet
att överblicka situationen.
Metoden ger frihet och
energi över till att lära sig
mera om sig själv
och andra.

len. Mer av samma sak kan bli en tung börda att bära, som gumman som var ute och samlade ved till slut upptäckte. ”Orkar jag den så orkar jag den” går till en viss gräns men en vedpinne till kan sluta i att man inte orkar hem med någon ved alls. Om gumman haft möjlighet att reflektera över situationen tillsammans med någon hade hon säkert upptäckt att det finns flera olika sätt att få hem ved till spisen på. Några lättare än det sätt hon själv hade låst sig vid.

Ett mycket bra sätt att dela med sig av sin egen förståelse och ta del av andras är det *lärande samtalet*. Den metod som beskrivs här – det finns också andra varianter – har sina rötter i det arbete som bl.a. Gunilla Ericsson gjorts inom RUC (Regionalt utvecklingscenter) vid Karlstads universitet.

Det *lärande samtalet* syftar inte i första hand till problemlösning utan till att fånga deltagarnas förståelse om ett givet ämne. Respekt för vars och ens tankar är därför ett krav. Det är ett skapande samtal som kan leda till fler frågor än svar och uppmärksammar olikheter framför likheter. Mönster i samtalet uppmärksammas. Ett lärande samtal är tidsbegränsat men blir inte ”färdigt”, det finns alltid flera aspekter att belysa, mera teori att ta del av och nya frågor att fundera på.

Det *optimala lärande samtalet* växlar mellan deltagarnas handlingar, erfarenheter och värderingar och den teori som ligger till grund för dessa. Samtalet pendlar mellan djup och yta, mellan närhet och distans och lyfter fram den kunskap och kompetens som finns i gruppen. Det vidgar deltagarnas perspektiv. Ett lärande samtal på samma ämne nästa dag blir därför ett annat samtal. Hur man som ledare kan bidra till lärandet genom att ställa fördjupande frågor finns mycket bra beskrivet i Hans-Åke Scherps häfte ”Att leda lärande samtal” (se litteraturrutan).

Beskrivning av lärande samtal

- Tre olika roller finns: ledare, samtalare och observatör (och reflektör/dokumentatör om man vill ha en dokumentation av samtalet).
- Alla deltar aktivt i samtalet i någon fas.
- Ledarens roll är att se till att metoden följs, att tiden hålls och att frågor ställs som för samtalet framåt och fördjupar det.
- Alla samtalare bidrar med sitt tänkande, ingen tillåts vara helt passiv.
- Observatörens uppgift i samtalets första fas är att iakttä samtalets form och innehåll och analysera hur samtalet blev. Ytterligare en uppgift är att bistå ledaren med att hålla fokus på att samtalet inte blir en debatt, diskussion eller dialog mellan några av deltagarna.
- Gör (gärna i förväg) en överenskommelse om
 1. Ämne/rubrik på samtalet. (För att försäkra sig om att alla uppfattar ämnet på likartat sätt)
 2. Tid när samtalet ska börja och sluta.
 3. Tidsåtgång för det lärande samtalet. Inkludera då också tid för att samtala om samtalet.

Ledaren:

- ställer korta öppna frågor, en i taget
- använder frågeorden *hur och vad* och undviker *varför*
- ställer tydliga frågor som inte behöver förklaras
- ställer frågor som uttrycker genuint intresse för den andres tankar
- inväntar svar.

Observatören reflekterar över:

- hur man närmar sig frågan
- hur aktivt man lyssnar på varandra och visar respekt för olika synpunkter
- hur ledaren ställer frågor
- när det "hettar till"
- när ett lärande, en aha-upplevelse eller en förståelse uppstod och hur det visade sig
- respekten och stämningen i gruppen
- om det uppstår fler frågor än "svar".

Arbetsgång:

- Utse ledare för samtalet.
- Utse en observatör (reflektör/dokumentatör).
- Var och en får ca 10 minuter till egen reflektion om ämnet.
- Ledaren förbereder sig under tiden på vilka frågor som kan bli aktuella och vad som behövs för att få till stånd ett bra samtal.
- Observatören förbereder sig på sin uppgift.
- Gå laget runt två – tre gånger (beroende på hur mycket tid ni har). I runda ett får alla delge sina tankar, i runda två kan man dessutom anknyta till andras tankar, i runda tre kan man dessutom avrunda och ge nya synpunkter och behandla frågor som dykt upp.
- Ledaren ställer med fördel fördjupande frågor i runda två och tre, till den person som är på tur.
- Låt observatören ge sin bild av samtalet.
- Gå en kort runda med reflektioner runt själva samtalet men gå inte in på innehållet igen.

När passar det att använda Lärande samtal?

Lärande samtal är användbart i många olika sammanhang. Här ges några exempel.

Det *lärande samtalet* är t.ex. utmärkt som inledning till ett nytt arbetsområde. Ett arbete med jämställdhet i förskolan bör t.ex. starta med att alla får ta del av varandras förståelse för vad jämställdhet är och vad det innebär för avdelningens verksamhet. Först därefter kan man formulera mål och målkriterier och så småningom en handlingsplan. Efter några *lärande samtal* går det oftast fortare att komma fram till det mera konkreta arbetet eftersom alla har fått ge sin syn på det aktuella ämnet. Det kan också klargöra vilka kompetensutvecklingsbehov som finns i gruppen.

I vår stressade tillvaro är *lärande samtal* ett bra sätt för t.ex. ett arbetslag att i lugn och ro få gå på djupet med ett begrepp eller ämne. I ett nybildat arbetslag fungerar det *lärande samtalet* också som ett sätt att snabbt lära känna varandra som kollegor. När gruppen förändras kan det också vara värdefullt att använda *lärande samtal*.

För att komma fram till ett gemensamt förhållningssätt i t.ex. en värdegrundsfråga kan ett *lärande samtal* vara ovärderligt. Det är mycket lättare att komma överens och att förstå varandras svårigheter om alla har fått ventilera sina åsikter och funderingar öppet.

När det sker förändringar i skolans styrdokument bör alla få tillfälle att reflektera över det och då passar det bra med ett *lärande samtal*.

På en kompetensutvecklingsdag är ett *lärande samtal* ett mycket bra sätt att försäkra sig om att alla kommer till tals när man t.ex. bildar tvärgrupper med kollegor som man inte träffar till vardags. Eftersom ett *lärande samtal* blir bättre ju fler olika synpunkter som kommer fram är det ypperligt i alla nya grupperingar. En del ämnen kan kännas otrygga att diskutera särskilt tillsammans med helt okända. Vid sådana tillfällen ställs särskilda krav på ledaren om inte samtalet ska stanna på en ytlig nivå.

Lärande samtal som metod är också mycket användbart i ett systematiskt förbättringsarbete, t.ex. som ett återkommande moment i den s.k. erfarenhetslärandespiralen som man använder sig av i PBS (Problembaserad skolutveckling, se www.kau.pbs) och i aktionslärande.

Lärande samtal kan också nyttjas när man ska analysera uppnådda resultat. Hur ser vi på de resultat vi nått och vad behöver vi ändra på för att få ännu bättre resultat? Vilka åtgärder behöver göras av vem? Eftersom man inte fattar några gemensamma beslut i ett *lärande samtal* så bör samtalet inom kort följas upp med ett beslutsmöte av något slag. Detta kan då bli mycket effektivt eftersom alla redan har gett uttryck för sin åsikt.

OM DU VILL LÄSA MER:

Sandberg Jörgen, Targama Axel: Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Studentlitteratur ISBN 91-44-00791-4

Ericsson Gunilla: Arbetslagsutveckling och lärande samtal. Regionalt utvecklingscentrum Karlstad universitet skriftserie 1:2001 ISBN 1404-9171 ruc@kau.se

Nordström Elisabeth: Tankar och teorier kring Lärande samtal. Kompendium ITIS.

Scherp Hans-Åke: Att leda lärande samtal. Universitetsstryckeriet Karlstad 2003. ISBN 91-85019-50-X

ATT TÄNKA PÅ:

- Roter gärna ledarskapet när ni blivit vana vid metoden.
- Roter alltid observatörskapet.
- Antalet deltagare bör vara minst tre.
- Bestäm om det som sägs ska stanna i rummet.
- Skriv ner dina reflektioner (stolpar räcker) så att du inte tappar bort dina egna tankar när du lyssnar på de andras.
- När man är ny som observatör kan det räcka med att iaktta en eller två saker samt sammanfatta innehållet.
- Ingen utom ledaren tillåts prata "utanför rundan" om det inte är en ordningsfråga.
- En samtalare kan inte föra en dialog med en annan samtalare - du får ställa en fråga till någon men den personen får bara svara när den är på tur.
- "Varför-frågor" får lätt karaktären av förhör och kan kännas som att man måste försvara sig.
- Undvik att som ledare väva in dina egna åsikter i frågorna ("tycker inte du också...").
- Fastna inte i att artigt leta efter gemensamma tankar. Våga "lägga lite ved på brasan" ibland.
- Ledaren kan få ge sin syn på ämnet när observatören har sammanfattat. Tänk dock på att det kan uppfattas som facit.
- Deltagarna kan gärna göra korta noteringar under inläggen för att ha som stöd i nästa runda.
- Syftet är inte att bli överens om något – det är genom att lyfta fram olika synpunkter vi bidrar till varandras lärande.
- Det är bra om ledaren kommer ihåg att tänka både på gruppen som helhet och på varje individ i gruppen.
- Tillåt er att träna på samtalets form några gånger – det behöver inte vara perfekt för att ge resultat.
- Män är vanligtvis tränade till att vara ledare och blir ofta "knuffade" in i ledarroller. Tänk på att bryta det mönstret.
- Kvinnor är ofta tränade i ett omsorgstänkande och i att undvika konflikter – det senare gäller även män i vår kultur. Därför kan det kännas obekvämt att låta samtalet hetta till. Men låt inte den känslan styra.

6. Kollegahandledning

ERFARENHETSLÄRANDE BESKRIVS AV bl.a. Gunnar Handal och Per Lauvås (se litteraturren) som något annat än att inhämta kunskaper i vetenskaplig mening. Det ger en kunskap som är förankrad i den egna personen och innebär att hela människan är engagerad med både tankar och känslor i läroprocessen. Det är bara de erfarenheter som är begripliga för oss som leder till lärande. Dialogen mellan lärare bidrar till att erfarenheter blir till lärande.

Men viktigt att tänka på är att man lika gärna kan befästa fördomar, felaktiga uppfattningar och dålig praxis som kunskaper och god praxis.

Det finns många sätt att förstå handledning på, allt från att man som novis får råd av en expert till terapi eller undervisning. Det som kännetecknar Handals och Lauvås syn på handledning mellan kollegor är att det handlar om praxis och att man får hjälp med att tänka igenom vad som talar för och emot den praxis som väljs och sedan genomförs.

Att vara rationell ger hög status i vår kultur. Många handlingar är trots det mindre rationella än vi skulle vilja att de var. Det kan handla om rutinartade handlingar som vi inte längre reflekterar över eller situationer där vi handlar spontant utan att ens överväga alternativa handlingsätt. Vårt beteende kan en gång ha varit rationellt grundat men situationen och förutsättningarna har ändrats. Om vi aldrig eller sällan stannar upp och reflekterar över vårt beteende kommer vi att ha mycket svårt att upptäcka och förändra det.

Att granska våra handlingar utifrån om de är rationella eller inte ger oss möjlighet att upptäcka en grund för en ny och annorlunda förståelse av vår vardagliga verksamhet. Det kan i viss mån upplevas som hotande eftersom det ifrågasätter det trygga och etablerade och uppmanar oss att göra upp med myter och förutfattade meningar. Lite som i berättelsen om de zenbuddis-



tiska munkarna som var på vandring och kom fram till en liten å de skulle korsa. Där stod också en vacker ung kvinna som skulle över till andra sidan men var rädd för strömmarna. En av munkarna tog då henne på sina axlar och bar över henne. Sedan gick munkarna vidare. På kvällen sa en av munkarna ”Nu måste jag få fråga dig, jag har tänkt på det hela dagen. Hur kunde du ta dig för med att bära kvinnan över ån?

Vi är ju munkar och ska inte befatta oss med kvinnor”. ”Min vän”, svarade då den första munken, ”jag bar kvinnan på mina axlar över ån, sedan lämnade jag henne, du bär henne fortfarande i ditt sinne.”

Kollegahandledning genomförs som namnet antyder i grupper av kollegor och är retrospektiv, d.v.s. en medlem i gruppen ser tillbaka på en viss situation och analyserar den tillsammans med övriga deltagarna. Analysen ska vara framtidsinriktad på så vis att de insikter man kommer fram till ska kunna tillämpas i kommande situationer. I en kollegahandledning finns ingen expert på ämnet som man kan förvänta sig ”rätt svar” av.

Den metod som beskrivs här är till stora delar tagen ur boken ”Kollegahandledning i skolan” (se litteraturren). Där kallas den ”probleminriktad handledning i grupp” och är en av flera metoder för *kollegahandledning*. Beskrivningen nedan följer originalet med några små förändringar.

Det finns också en metod som kallas *kollegial handledning*. Den skiljer sig från kollegahandledning genom att en utbildad samtalsledare (lärare) ombeds leda en serie samtal i en grupp. Det är gruppen som har formulerat det problem som de vill ha hjälp att samtala om. Syftet är att gruppen ska lära sig metoder att föra förståelsefördjupande och lösningsinriktade samtal. (T.ex. Lerums kommun har ett system för kollegial handledning.)

Beskrivning av kollegahandledning

- Bestäm vem som är ledare för omgången. Ledaren har ansvar för att ordet går laget runt, att var och en kan säga pass och att det inte ges möjlighet att ta ordet utanför turordningen (med undantag för korta ouppklarade arbetsformsfrågor).
- Bestäm vem som är observatör om ni är fler än fem personer.
- Var och en tänker en kort stund på sitt ärende. Ledaren förbereder sig genom att gå igenom de olika faserna.
- Laget runt; var och en presenterar sitt ärende **kort**.
- Ledaren noterar ärendeformuleringarna på tavlan eller blädderblock.
- Gruppen väljer ärende genom att gå laget runt och rösta. Ledaren har utslagsröst. Påminn om vilka regler som gäller för tystnadsplikten.
- Ärendeägaren, den vars ärende har valts, berättar närmare om sitt ämne. Inget utrymme för frågor ännu.
- Frågestund ”laget runt” med korta öppna frågor för att förstå ärendet bättre. **Inga följdfrågor**, en fråga i taget. Man kan säga pass. Gå flera rundor tills frågorna tar slut eller så länge tiden medger. Ärendeägaren svarar på varje fråga kort och koncist.
- Ärendeägaren redogör för vilka lösningsförslag hon/han nu kan se. Ledaren antecknar på blädderblock. Ärendeägaren godkänner formuleringarna.
- Rådgivande rundor, **ett** råd i taget, man kan säga pass. Ledaren skriver upp råden på blädderblock. Gå flera rundor tills alla gett sina råd eller så länge tiden medger.
- Ärendeägaren går igenom listan med råd, uppifrån och ned och tänker högt kring dem och väljer ut några som hon bedömer som tänkbara att agera efter och motiverar gärna varför.
- En kort summering av ledaren eller observatören. Vilket var problemet? Vilka lösningsförslag kom fram? Eventuellt något att tillfoga?
- En kort diskussion (5 – 10 minuter) om själva handledningen:
 - Hur upplevde ärendeägaren övningen? Vilket utbyte upplevde hon/han?
 - Vad upplevde de övriga deltagarna? Vad lärde ni er?
 - Hur fungerade de olika momenten? (Börja med observatörens bild).
 - Vad krävs för att detta ska fungera?
- Påminn igen om tystnadsplikten, ni kan givetvis prata om själva handledningen men inte innehållet.

När passar det att använda kollegahandledning?

Kollegahandledning passar bra när man vill ge varandra möjlighet att utveckla praxis och lära sig mer om sin egen och andras yrkesvardag. Gruppen kan vara homogen eller heterogen – båda har sina fördelar. I homogena grupper kan förståelsen bidra till att samtalet fördjupas medan man i heterogena grupper kan få bättre inblick i varandras verksamheter.

Även i mera tillfälligt sammansatta grupper som t.ex. fackliga kurser och konferenser kan man pröva *kollegahandledning*. Det kan vara en fördel att vara olika yrkeskategorier eller från olika kommuner, eftersom man då som ärendeägare kan få helt nya infallsvinklar och perspektiv på sitt ärende. Kom bara ihåg att vara noga med vilka regler för tystnadsplikt som gäller.

Utgångspunkten ska vara ett äkta problem eller en utmaning. Det fungerar inte att hitta på något eller ta ett allmängiltigt problem. Vill man belysa en övergripande fråga ska man ha ett *lärande samtal*. Däremot inträffar det ofta att fler känner igen sig i ärendeägarens situation och därmed får stöd för att komma vidare i sin egen yrkespraktik. Men det är alltid en person och den personens ärende som står i fokus och som alla koncentrerar sig på under *kollegahandledningen*.

Kollegahandledning brukar enligt min erfarenhet bli mycket populär. Många säger att det är den bästa av alla metoderna. Det är så befriande att i motsats till t.ex. *lärande samtal* komma fram till en lösning och få ge sina råd. Glöm för den skull inte bort de andra metoderna som alla har sina användningsområden och sitt berättigande. Anpassa metoden till syftet med samtalet eller arbetsuppgiften.

OM DU VILL LÄSA MER:

Lauvås Per, Handal Gunnar: Handledning och praktisk yrkesteori. Studentlitteratur ISBN 91-44-01707-3

Lauvås Per, Hofgaard-Lycke Kirsten, Handal Gunnar: Kollegahandledning i skolan. Studentlitteratur ISBN 91-44-00176-2

ATT TÄNKA PÅ:

- Innan ni startar gå igenom punkterna och kom överens om proceduren.
- Alla i gruppen bör acceptera att gruppleadaren utövar stark styrning och att följa proceduren strikt.
- Ätminstone de första gångerna man använder kollegahandledning bör proceduren följas till punkt och pricka för träningens skull.
- Avsätt en till två timmar inklusive tänkartid för att gå igenom metoden. I takt med att man blir mer van vid att ställa frågor och ge råd tar det längre tid.
- Roter gärna ledarskapet när ni blivit vana vid metoden.
- Rotera observatörskapet.
- Antalet deltagare bör vara sex till åtta
- Utse en ärendeägare. Man ska inte slå ihop liknande ärenden till ett.
- Välj ett ärende från den deltagare som ni antar har störst behov av att få sin fråga analyserad.
- Det är bäst att ställa öppna och utforskande frågor. Se upp för fällan att ge kamouflerade råd! ("Har du provat att....?") Håll ut tills rundan med råd kommer!
- Frågorna är till för att förstå ärendet.
- Kommentera inte varandras råd. Ge bara dina egna. Censurera varken ditt eget eller andras tänkande.
- Ärendeägaren tänker högt omkring råden utan inblandning från övriga! Man ges inte tillfälle att förklara sina råd, nu är det ärendeägarens tolkning som gäller.
- De som gett råden har gett bort dem och har ingen rätt att fråga ärendeägaren om de använts och i så fall hur. Det är helt upp till ärendeägaren att berätta om detta när tillfälle ges.
- Kvinnor tränas i regel till att jämföra sig med varandra och konkurrera. Men kvinnor vinner på att samarbeta och låta duktiga kvinnor gå före och visa vägen för andra. Så låt inte jantelagen hindra dig från att delge andra ditt bästa tänkande om ärendet.
- Män tränas oftast till att klara sig själva. Därför kan det kännas ovant att berätta om något och be om hjälp.

7. För att komma igång, och hålla igång . . .

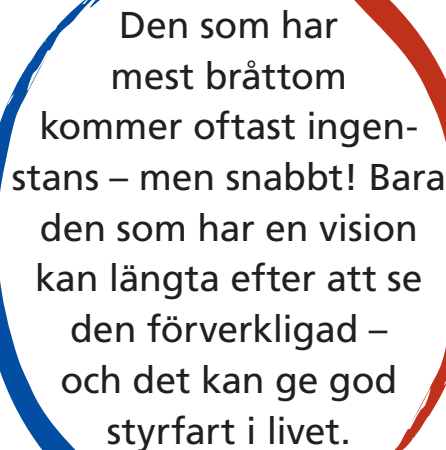
Så här började vi i Rättvik

I mitt fackliga arbete i kommunen hade jag förmånen att träffa ombud från alla skolor och därigenom få en inblick i hur skolorna var organiserade. Genom att jag ingick i den centrala skolutvecklingsgruppen enligt "Avtal tvåtusen" deltog jag i en partsammansatt "turné" till kommunens enheter. Vi träffade då dels all personal, dels den lokala skolutvecklingsgruppen. Turnén hade två syften: vi ville göra skolutvecklingsarbetet synligt och få en uppfattning om vilka frågor som upplevdes som mest angelägna att komma till rätta med. Det som framförallt blev tydligt var bristen på tid för reflektion och utveckling och önskan om att få träffa kollegor i olika grupperingar och utbyta erfarenheter. (Jämför resultaten i Lärarförbundets utredning "I rätten tid".)

Jag hade länge funderat över att det i vår kommun inte fanns några arbetslagsledare varken på små eller stora enheter. Detta bidrog enligt min mening till att arbetslagen inte ansåg sig kunna hitta tid för reflektion och utveckling. Dessutom hade det inte på länge funnits någon uttalad viljeinriktning i kompetensutvecklingsarbetet i kommunen.

När idén om "Samtalskonst..." var så gott som färdigutvecklad träffade vi under våren all personal och informerade om vad som väntade till hösten. En del krav ställdes på enheterna och rektorerna redan under våren:

- Ett konferensschema för en termin i taget skulle finnas innan terminsstarten. Det skulle också finnas vissa regler för kompensation.
- Personalen skulle delas in i lärlag om ca 6-7 personer. (Termen lärlag är hämtad från Hans-Åke Scherp, forskare vid Karlstad universitet och används för att markera att det handlar om lärande till skillnad från det vardagliga arbetet i arbetslagen.)
- En lärlagsledare skulle utses av lärlaget. Om lärlaget inte kunde enas om en person fick rektor utse någon.
- Lärlagsledarna skulle upplysas om att de förvänta-



Den som har mest bråttom kommer oftast ingenstans – men snabbt! Bara den som har en vision kan längta efter att se den förverkligad – och det kan ge god styrfart i livet.

des delta i sex seminarier under kommande läsår. Seminarierna var tre timmar långa och de skulle få kompensation för dem och inläsningen av litteratur på datumgivna kompetensutvecklingsdagar under året.

Sedan startade vi. Jag hade fyra grupper med lärlagsledare som jag i egenskap av utvecklingsledare träffade regelbundet och på enheterna följde man de konferensschema som fanns.

Inom förskolan var det möjligt att träffa lärlagsledarna på dagtid bl.a. tack vare att det fanns EU-medel till vikarier. I övriga skolan låg träffarna på elevfri tid. Rektor eller i en del fall biträdande rektor var med på lärlagsledarseminarierna.

Förutsättningar och utmaningar

Hela arbetet med "Samtalskonst..." har varit en stor kompetensutvecklingsinsats. En nödvändig förutsättning är att en sådan är väl förankrad. Rektorerna är i det sammanhanget en nyckelgrupp som pedagogiska ledare och ansvariga för kompetensutveckling. En positiv förvaltningsledning underlättar givetvis hela processen. Det måste också finnas en ledare för utvecklingsinsatsen – en sammanhållande kraft. För att få med så många som möjligt på tåget från start måste förutsättningarna för genomförande klaras ut i ett tidigt skede. Det är A och O om man vill ha framgång. En annan är tidig och tydlig information till personalen. Ju noggrannare nulägesanalys som gjorts desto större chans att man träffar rätt med sina insatser.

Det måste finnas en planering, som innebär att det finns tid avsatt för "Samtalskonst..." och att den inte inkräktar på övrig mötesverksamhet som upplevs angelägen av personalen.

Uthållighet och långsiktighet är andra utmaningar. Det är t.ex. nödvändigt att informera återkommande om syftet med insatsen. Som ledare av processen, vare sig det är som rektor på en enhet, lärlagsledare i ett lärlag eller utvecklingsledare, får man vara beredd på att ofta motivera varför insatsen görs. Då kan det vara

bra att ha satt upp målkriterier så att man kan göra avstämningar ibland och visa vart man är på väg.

Det räcker generellt inte med att prova en metod en gång för att uppleva dess förtjänster. Det behövs övning. Först när metoden ”sitter” och lärlaget har gjort den till sin egen kan man uppleva alla fördelar. Därför är det bra om både rektor och medarbetare tar alla tillfällen i akt att använda metoderna.

Till långsiktigheten hör också att alltid göra termins- eller läsårsplaneringar för konferenserna och helst också för all kompetensutveckling. En planering kan man, om det är nödvändigt, avvika ifrån men att inte ha någon alls blir som att åka buss utan bestämda hållplatser, man vet inte riktigt var och när bussen stannar och resan blir tämligen svårförståelig till slut.

Att vara uthållig är nödvändigt när vissa vill skjuta upp samtalet ”för att ta något som är aktuellt just nu”. Ett mål är att kunna behandla det aktuella samtidigt som man använder någon av samtalsmetoderna för att så småningom kunna välja metod efter det som är aktuellt. Det kan jämföras med orientering där start och mål är givna men där orienteraren, med karta och kompass som hjälpmedel, anpassar vägen mot målet efter terrängen. På en arbetsplats eller i en organisation behöver det finnas någon som tar en tur med helikopter emellanåt för att se om alla vägval leder mot målen, påminna de övriga om vilka målen är och – om det behövs – ge en knuff i rätt riktning. Det är rektors upp-

gift att ”bevaka” att tiden till reflektion och utveckling verkligen ”fredas” och inte invaderas av alla andra ”måsten”.

En annan utmaning är att nå jämvikt mellan styrning, delaktighet och inflytande. Det behövs onekligen någon som har huvudansvaret för arbetet men en av de viktigaste ingredienserna i ett friskt arbetsliv (och organisationsliv) är delaktighet och ett ”lagom” mått av inflytande. Lagom i det avseendet att man inte ställs inför alltför många valmöjligheter och ständigt tvingas ta beslut som innebär både att välja men också att välja bort det som är önskvärt men inte genomförbart. Å andra sidan är det förödande för bland annat motivationen att inte ha något inflytande alls. Delaktigheten ska självklart vara äkta. Skendemokrati kan ganska snabbt leda till uppgivenhet, gerillakrigföring eller revolution.

Att fokusera på mål och resultat, vara uthållig och långsiktig och samtidigt ge möjlighet till äkta delaktighet och inflytande är en svår balansakt. För att klara av dessa utmaningar är någon form av bollplank nödvändigt. Det kan vara en mentor, andra ledare i samma situation eller den egna chefen/ledaren. En grupp ledare som själva använder samtalsmetoderna, kompletterat med att ibland träffa någon utifrån som ger nya infallsvinklar, kan vara fullt tillräckligt. Om svårösta konflikter uppstår kan det vara nödvändigt att utnyttja en professionell handledare.

Ett exempel på ett seminarium för lärlagsledare:

- Utvecklingsledaren hälsar välkommen och går igenom dagens program kort.
- Laget runt där alla i gruppen får säga något positivt. (För att få en röst i gruppen och vara aktiv så fort som möjligt samt tänka på något positivt.)
- Ytterligare en runda, denna gång med reflektioner från arbetet i lärlagen sedan sist.
- Avsätt tid för kaffe. Den stunden bidrar till trygghet och motivation.
- Kort teori, om metoden eller något annat näraliggande.
- Instruktioner om dagens samtalsmetod.
- Gruppen har ett samtal med metoden som verktyg.
- Reflektioner om metoden och över hur den kan tillämpas i lärlaget på arbetsplatsen.
- Träffarna avslutas alltid med ett laget runt där var och en får säga något som varit bra med dagens seminarium. Det är bra att avsluta positivt och att få ett tillfälle att tänka igenom vad vi har gjort. (Förslag på förbättringar och eventuella klagomål är välkomna per mail eller telefon vid ett senare tillfälle.)

Några citat ur utvärderingar:

- Äntligen ett forum där vi kan samtala under strukturerade former.
- Jag har blivit bättre på att lyssna, men det är svårt att vara tyst.
- Jag har lyssnat på kollegor som jag aldrig pratat med förut (på riktigt).
- Det känns som hemma i den här gruppen.
- Vi vill bygga vidare på detta, en ”normal” konferens ger inte lika mycket.
- Positivt med strukturerade möten – vi kommer någon vart!
- Väldigt bra, vi kände oss som kollegor.
- Mer ingående samtal än vi brukar ha, vi fick oss några tankeställare.
- Det blir bättre ju mer man tränar.
- Jag kan inte förstå varför man inte i större utsträckning använder detta som kompetensutveckling. Att få möjlighet att läsa och samtala smågrupper. Kan det bli bättre?
- Precis så som jag vill ha kompetensutveckling, verklighetsbaserad.
- Vyerna har vidgats både på lärarrollen och hur jag tänker som människa.
- Kunskaperna finns som ett positivt lager i mig. Det känns tryggare i lärarrollen, tankar och idéer som känns helt rätt.
- Många gånger har vi varit trötta efter skoldagens slut, men jag och många andra har funnit att de frågor vi tar upp verkligen förmår engagera oss, även i slutet av dagen!



Lärarförbundet

www.lararforbundet.se



LÄRARNAS
RIKSFÖRBUND

www.lr.se