



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

”Våga tänka ett varv till”

Chefer resonerar kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt

Socionomprogrammet

HT 2009

C-uppsats

Författare: Mirja Billestedt och Lisa Johansson

Handledare: Gerd Gustafsson

ABSTRACT

Titel: ”Våga tänka ett varv till” - Chefer resonerar kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt

Författare: Lisa Johansson och Mirja Billestedt

Nyckelord: Kritisk reflektion, socialt arbete, organisationskultur, ledarskap

Syftet med studien avser undersöka hur enhetschefer inom socialtjänsten resonerar kring begreppet *kritiskt reflekterande förhållningssätt* och hur de ser på sin roll i relation till *utrymmet* för ett kritiskt reflekterande inom den organisation de verkar i. Utifrån syftet har vi formulerat följande frågeställningar:

- Vad innebär ett kritiskt reflekterande förhållningssätt för chefer?
- Hur resonerar chefer kring sitt inflytande på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen?
- Hur bemöter chefer ett kritiskt reflekterande förhållningssätt hos sina medarbetare?

Vi har använt oss av en kvalitativ metodstrategi med semi-strukturerade djupintervjuer, utifrån en abduktiv ansats. Resultaten har analyserats utifrån olika perspektiv på ett kritiskt reflekterande förhållningssätt, teorier om organisationskultur och ledarskap samt tidigare forskning om reflektion inom socialtjänsten samt reflektion i relation till ledarskap. Av undersökningens resultat drar vi slutsatsen att chefernas syn på innebörden av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt är relativt överensstämmande dem emellan, nämligen att förhållningssättet innebär reflektion och ifrågasättande utifrån olika perspektiv med strävan efter en helhetssyn. Förhållningssättet är också något som alla chefer ser som en förutsättning för det sociala arbetet. Inflytandet på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt och bemötandet av detsamma visade sig hänga samman på det sättet att detta inflytande innefattar bemötandet. Cheferna anser sig påverka utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen genom sitt sätt att vara. De menar att de genom att förmedla öppenhet och trygghet skapar utrymme för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen.

FÖRORD

Vi vill börja med att tacka vår handledare Gerd Gustafsson. Tack för ditt stöd och förtroende för oss och våra idéer!

Vi vill också tacka samtliga intervjupersoner. Ett stort tack för att ni berättade om era tankar och perspektiv! Vi uppskattar att ni tog er tid!

Lisa och Mirja

INNEHÅLL

1.	INLEDNING	7
1.1	Bakgrund	7
1.2	Syfte och frågeställningar	8
1.3	Förförståelse	9
1.4	Disposition	9
2.	PERSPEKTIV PÅ ETT KRITISKT REFLEKTERANDE FÖRHÅLLNINGSSÄTT	10
2.1	Ett problematiskt begrepp.....	10
2.2	Ett postmodernistiskt perspektiv.....	10
2.3	Kritisk hållning	10
2.4	Dialogen som en del av det kritiska förhållningssättet	11
3.	TIDIGARE FORSKNING	12
3.1	Kritisk reflektion inom socialt arbete.....	12
	Kritisk reflektion hos socialsekreterare.....	12
	Kritisk självreflektion i socialt arbete.....	13
3.2	Reflektion och ledarskap	13
	Ett reflekterande ledarskap	13
	Ett självmedvetet ledarskap	14
	Två typer av ledarskap	15
4.	TEORETISK REFERENSRAM	17
4.1	Organisationskultur.....	17
4.2	Ledarskap	18
4.3	Organisationskultur och ledarskap	19
5.	METOD	21
5.1	Metodologiska utgångspunkter.....	21
5.2	Sökning efter litteratur och tidigare forskning.....	22
5.3	Urval.....	23
5.4	Tillvägagångssätt	24
	Utformning av intervjuguide.....	24

Intervjuerna.....	24
Bearbetning, tolkning och analys av intervjumaterialet	26
Presentation av resultat och analys.....	26
5.5 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.....	27
5.6 Etiska överväganden	28
6. RESULTAT OCH ANALYS	30
6.1 Innebörden av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt	30
Ett obekant men värdeladdat begrepp	30
Chefernas associationer kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt.....	32
Ett viktigt och självklart förhållningssätt inom socialtjänsten	32
Anser cheferna att de har ett kritiskt reflekterande förhållningssätt?.....	33
Ett tids- och energikrävande förhållningssätt	33
Kritisk i tanke, ord och handling.....	34
Erfaren vs novis	34
Att vara kritisk reflekterande i förhållande till vad?.....	35
Varför ska man ha ett kritiskt reflekterande förhållningssätt?	38
Summering.....	39
6.2 Chefens inflytande på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt	39
Forum för reflektion.....	40
Chefens sätt att vara ”smittar av sig”	40
En ”kugge” i ett större sammanhang	41
Att skapa trygghet och öppenhet	42
Att uppmuntra till kritisk reflektion.....	42
Olika personligheter som en tillgång i arbetsgruppen	43
Att hantera konflikter	43
Vid beslut får det kritiska reflekterandet stå tillbaka	44
Rekrytering	44
Summering	45
6.3 Resultatet utifrån den teoretiska referensramen och tidigare forskning	45
Ett kritiskt reflekterande förhållningssätt	46
Organisationskultur och ledarskap	46
Två typer av ledarskap enligt Wallo.....	49

7. SLUTDISKUSSION.....	50
REFERENSER.....	53
Bilaga 1.....	55
Bilaga 2.....	56

1. INLEDNING

Så här i slutet av utbildningen funderar vi mycket över hur det kommer att bli att börja arbeta som socionomer. Under tre och ett halvt år har vi läst kurser som, enligt oss själva en efter en givit oss allt bättre förutsättningar för detta viktiga och ansvarsfulla uppdrag. Vi har tagit del av olika teorier och olika individers synsätt. Vi har tvingats se på oss själva och lyssna till andra. Vi skulle vilja påstå att denna resa genom utbildningen givit oss perspektiv. Perspektiv på samhällets uppbyggnad och struktur, på uppkomsten och vidmakthållandet av sociala problem, på maktrelationer och på människan som en komplex och unik varelse. Vi har också brottats med att det sällan finns några enkla svar. Genom praktiken fick vi uppleva att det sociala arbetes vardag innebär att dagligen tampas med komplexa etiska frågor. Frågor som sällan har några enkla svar, inga ”rätt” eller ”fel”. I dessa etiska dilemman finns alltid förlorare. Kanske är det detta som är det sociala arbetes största utmaning och som dessutom kräver en hel del av de professionella.

Då vi stod inför starten av denna undersökning visste vi vad vi ville undersöka, men fann inte ord för att beskriva det. Efter många diskussioner med varandra, vår handledare och vänner samt sökningar efter tidigare forskning på ämnet, fann vi i en tidigare C-uppsats begreppet som beskrev det vi letat efter – *ett kritiskt reflekterande förhållningssätt*. För oss innefattar detta begrepp något som vi upplever införlivats i oss under vår socionomutbildning. Något som blivit en del av vår person. Vi ser det som grundläggande för vår yrkesroll och är därför intresserade av vilket utrymme det har i organisationer för socialt arbete.

1.1 Bakgrund

Enligt Högskolelagen (1992:1434) ska högskolorna i Sverige utveckla en kritisk förmåga hos studenterna. I 1 kap 8§ kan vi läsa att:

Utbildning på grundnivå skall utveckla studenternas

1. – förmåga att göra självständiga och kritiska bedömningar
2. – förmåga att självständigt urskilja, formulera och lösa problem
3. – beredskap att möta förändringar i arbetslivet

Kritiskt reflekterande förhållningssätt som sammansatt begrepp ger ca 12900 träffar efter en sökning på Google (091118). Efter en översiktlig genomgång kan vi konstatera att begreppet förekommer näst intill uteslutande i olika dokument ifrån landets universitet och högskolor. Dessa dokument är utbildnings- och kursplaner eller studiehandledningar, i vilka ett kritiskt reflekterande förhållningssätt finns med som ett tydligt mål med utbildningen eller kursen. Exempel på detta har vi hämtat ur en studiehandledning ifrån institutionen för vård och natur vid högskolan i Skövde i vilken vi kan läsa att ett kritiskt reflekterande förhållningssätt ses som en förutsättning för slutledning, värdering och för ett innovativt nytänkande, samt för att kunna vara självständig i den kommande professionen. I utbildningsplanen för masterprogrammet i missbruks- och

beroendevård vid universitetet i Växjö menar man att arbetet med människor kräver en kritisk förmåga för att kunna leda och vidareutveckla praktiken.

Tidigt i forskningsprocessen var vår tanke att undersöka vad som händer med den nyutexaminerade socionomens kritiskt reflekterande förhållningssätt när hon/han börjar arbeta. Vid närmare granskning av tidigare forskning fann vi resultat som gav svar på vår frågeställning (Nilsson & Karlsson, 2008; Lampic-Aaltonen & Björkman, 2009). Resultaten tydde på att man som nyutexaminerad socionom i början av sin yrkesverksamhet inte använder sig av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt på grund av att man istället fokuserar på att lära sig rutiner och hitta sin plats i organisationen. Man socialiseras på så sätt in i rådande organisationskultur. Vi fann också till vår förvåning resultat som motsade våra antaganden om att det kritiskt reflekterande förhållningssättet avtar med tiden man varit yrkesverksam. Istället visade resultaten att man ansåg att det kritiskt reflekterande förhållningssättet ökar med erfarenheten även om det finns vissa organisatoriska faktorer som hämmar respektive främjar det.

I förslag till framtida forskning framhöll Lampic-Aaltonen & Björkman (2009) att det saknas ett ledarperspektiv på ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen och att det därför vore intressant att se på hur chefer reflekterar över begreppet. Lampic-Aaltonen & Björkman hänvisar till Tydén et al. som menar att organisationen i sig har ett stort inflytande huruvida man stödjer ett kritiskt reflekterande förhållningssätt eller ej. Detta var också något vi hade i åtanke under det tidiga idéstadiet till undersökningen varför det kändes motiverande att angripa problemområdet utifrån ett chefsperspektiv.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur enhetschefer inom socialtjänsten resonerar och reflekterar kring begreppet *kritiskt reflekterande förhållningssätt* och hur de ser på sin roll i relation till *utrymmet* för ett kritiskt reflekterande inom den organisation de verkar i.

Utifrån syftet har vi formulerat följande frågeställningar:

- **Vad innebär ett kritiskt reflekterande förhållningssätt för chefer?**

- **Hur resonerar chefer kring sitt inflytande på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen?**

- **Hur bemöter chefer ett kritiskt reflekterande förhållningssätt hos sina medarbetare?**

Avsikten med den första frågeställningen är att cheferna själva ska få resonera kring vad ett kritiskt reflekterande förhållningssätt innebär för dem. Detta för att överhuvudtaget kunna samtala kring detta abstrakta begrepp i relation till resterande frågeställningar. Frågeställning två och tre bygger alltså på att cheferna reflekterar över dessa, utifrån deras subjektiva syn och tankar kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt.

Genom att undersöka detta område tror vi att vi kan få ökad förståelse för sambandet mellan ledarskapet och utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom socialtjänsten.

1.3 Förförståelse

I boken *Vetenskap, kunskap och praxis* (Thomassen, 2007) beskrivs Gadamer tankar om fenomenet förförståelse. Enligt Thomassen menar Gadamer att all mening och förståelse är strukturerad av en icke medveten förförståelse eller av fördomar. Att det är våra fördomar som gör att vi överhuvudtaget kan förstå något, vilket innebär att det endast är med bakgrund av en förförståelse som vi kan få grepp om en mening i det nya vi möter. Som vi förstår detta kan vi genom att försöka medvetandegöra vår förförståelse och våra fördomar, bättre förstå hur vi skapar mening i det som våra intervjupersoner berättar. Genom att öppet redogöra för vår bakgrund och förförståelse gör vi det också möjligt för andra att förstå hur vi förstår, tolkar och analyserar.

I relation till vår undersökning är faktumet att vi båda snart är färdiga socionomer högst relevant. Frågorna vi ställer i undersökningen bygger på våra egna funderingar över hur det kommer att bli att börja arbeta som socionomer. Vi har de senaste åren ägnat oss åt universitetsstudier och säkerligen formats av den rådande kulturen på universitetet. Utöver flera års studier har vi båda upplevelser av organisationskulturer ifrån arbeten inom olika typer av organisationer. Några av dessa erfarenheter har varit inom verksamheter för socialt arbete. Upplevelser av dessa arbeten påverkar vår syn på organisationer och organisationskulturer inom detta område. Våra upplevelser och erfarenheter säger oss att människor inom en organisation ofta formas av den rådande kulturen och att denna ibland kan vara både rigid och trögföränderlig. Dessutom har vi upplevt att nytänkande och kreativa idéer inte alltid tas tillvara.

En av oss, Mirja, har läst den fristående kursen *Ledarskap och organisation* vid Stockholms universitet, som bland annat behandlade begreppet organisationskultur, vilket gör att hennes perspektiv också präglas av ett personaladministrativt synsätt.

1.4 Disposition

I följande kapitel; *Perspektiv på ett kritiskt reflekterande förhållningssätt*, belyser vi undersökningens centrala begrepp. I kapitel tre presenteras tidigare forskning. I kapitel fyra, studiens teoretiska referensram. Därefter, i kapitel fem, redogörs för val av metod. I kapitel sex presenteras resultat och analys, följt av kapitel sju i vilket vi för en slutdiskussion utifrån studiens syfte och frågeställningar, samt ger förslag till vidare forskning.

2. PERSPEKTIV PÅ ETT KRITISKT REFLEKTERANDE FÖRHÅLLNINGSSÄTT

I detta kapitel har vi valt att presentera det centrala begreppet för vår undersökning, ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt*. Eftersom det inte finns någon vedertagen definition av detta abstrakta begrepp, vill vi belysa det ur olika perspektiv för att konkretisera och klargöra det.

2.1 Ett problematiskt begrepp

Stenbock-Hult (2004) uppmärksammar i sin bok "Kritiskt förhållningssätt" hur ordet *kritisk* är problematiskt, eftersom det har både positiva och negativa sidor. Hon menar att de negativa aspekterna har att göra med att finna fel. Utifrån Willner framhåller hon däremot att kritisk granskning inte enbart handlar om felsökning, utan också om att hitta element som kan användas till konstruktiva frågor och förslag. Syftet med kritiskt tänkande är enligt henne att finna svar där de inte är tydligt tillgängliga. Detta är centralt för både problemlösning och beslutsfattande.

2.2 Ett postmodernistiskt perspektiv

Fook (2003) har ett postmodernistiskt perspektiv utifrån vilket man ser samhället som uppbyggt av olika diskurser skapade av individer. Hon menar att dessa diskurser måste ifrågasättas eftersom de innebär att de som skapar diskursen i och med detta får en större makt. Fook ser *kritik* och *själreflektion* som förutsättningar för utveckling av det sociala arbetet. Hon menar att den kritiska reflektionen uppmärksammar maktrelationer och hur dessa skapas och vidmakthålls. Den kritiska reflektionen blir på så sätt ett redskap för att förstå klienters livsvärldar och kan hjälpa till att medvetandegöra hur våra egna konstruktioner påverkar våra förståelseramar. Fook belyser vidare att den postmoderna synen på kunskap innebär att ifrågasätta den moderna synen på kunskap som linjär och kumulativ. Utifrån en postmodern syn på kunskap finns sällan några självklara rätt eller fel, vilket enligt Fook gör att en liten del av makten som de professionella besitter gentemot klienter försvinner.

Stenbock-Hult tar utgångspunkt i Karl Poppers filosofi om *kritisk rationalism*. Enligt henne ser Popper kritiken som den centrala metoden för att finna kunskap och för att förbättra samhället. Han uppmärksammar att våra slentrianmässiga vardagsuppfattningar ofta är dåligt genomtänkta och menar att både traditioner och nya idéer och teorier bör ställas inför en kritisk granskning.

2.3 Kritisk hållning

Stenbock-Hult (2004) sammanfattar vad Popper menar med en *kritisk hållning*, i vilken personliga faktorer spelar en avgörande roll. Den kritiska hållningen kännetecknas av självkritik, tolerans, kreativt tänkande och pluralism. *Självkritiken* är grunden till den kritiska inställningen och hänger samman med intellektuell ärlighet, intellektuell integritet och felbarhet. *Toleransen* beskrivs enligt

följande: ”Om man vill lära sig i sanningens intresse så måste man tolerera den andre och se honom som en potentiell jämlike” (Stenbock-Hult, 2004, s 31). *Det kreativa tänkandet* beskrivs som förmågan att ha ett intresse för problemet, en beredskap att försöka om och om igen, en beredskap att granska gränserna för de olika lösningsmöjligheterna samt en frihet i fantasin som gör att man kan upptäcka fel och fördomar som är i behov av kritisk granskning. Slutligen beskrivs *pluralismen* på det sätt att individen i sitt sökande efter sanningen tar hänsyn till så många teorier som möjligt och kan ge skäl för varför man föredrar en lösning framför en annan.

2.4 Dialogen som en del av det kritiska förhållningssättet

Stenbock-Hult (2004) tar upp dialogen som en väg till ett kritiskt förhållningssätt. Hon menar att den *kritiska rationalismen* betonar interaktionens och språkets betydelse för den kritiska granskningen. Dialogen kan vara ett verktyg för att bättre förstå verkligheten och sig själv i relation till den. Stenbock-Hult menar att dialogen dock kräver vissa förutsättningar; förmåga till en öppen relation, en vilja att möta den andra och att våga avslöja sig själv. Vidare krävs ömsesidig respekt, omsorg, tillit och kognitiv förståelse. Utifrån Bohm betonar Stenbock-Hult att det viktiga inte är det rätta svaret eller den rätta synvinkeln, utan att öppna sinnen och låta alla synpunkter bli hörda. Tar man inte detta på allvar menar Stenbock-Hult att det finns risk för indoktrinering, vilket gör att man mister sin autonomi och att det egna handlingsutrymmet krymper. En person kan då anta värderingar och normer som hon inte kan motivera. Samtidigt kan toleransen och sympatin inför varandra överdrivas, vilket i sig kan göra att ingenting ifrågasätts. På så vis blir det ett hot mot det kritiska förhållningssättet, menar Stenbock-Hult.

Målet med dialogen, menar Stenbock-Hult, är att nå ökad förståelse både gällande egna och andras uppfattningar. Detta kräver av deltagarna att de åtminstone strävar efter en kritisk självreflektion. En sådan hållning menar hon inte är lätt eftersom den förutsätter att man skjuter sina egna antaganden åt sidan, granskar dem och samtidigt begrundar flera synsätt. Stenbock-Hult beskriver vidare en kritisk person som en person som är modig och nyfiken och känner tillit till sig själv och som vågar se nya möjligheter. En person som är kreativ och har förmåga att se saker på ett annorlunda sätt.

3. TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel presenteras tidigare forskning som vi anser relevant för vår undersökning. Efter sökning efter tidigare forskning är vår upplevelse att det inte finns någon forskning som behandlar vårt avgränsade ämne. Dock finns en hel del som tangerar området. Under den första huvudrubriken presenterar vi forskning som berör ett kritiskt reflekterande förhållningssätt i relation till det sociala arbetet. Däribland de två C-uppsatser utifrån vilka vi tagit avstamp i vår undersökning. Under den andra huvudrubriken presenterar vi forskning som fokuserar på reflektion och ledarskap.

3.1 Kritisk reflektion inom socialt arbete

Kritisk reflektion hos socialsekreterare

Nilsson & Karlsson (2008) utgår ifrån sin B-uppsats ”Viljan till att flyta medströms”, i vilken de undersökt hur man som nyutexaminerad socionom använder sig av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt, då de senare gör sin C-uppsats ”Tänka efter vad är det jag gör”. Resultaten ifrån B-uppsatsen visade på att den nyutexaminerade socionomen inte alltid har tid för reflektion i sitt arbete. Istället är hon/han upptagen av att hitta sin plats i organisationen och att lära sig rutinerna, samt att hon upplever det enklare att ta till sig de redan existerande arbetssätten än att ”gå sin egen väg” och på så sätt socialiseras in i den befintliga organisationskulturen. Med utgångspunkt i detta ville Nilsson & Karlsson undersöka om och hur socionomer som varit yrkesverksamma i minst fem år använder ett kritiskt reflekterande förhållningssätt i sin profession.

Intervjupersonerna i Nilsson & Karlssons (2008) andra studie, ”Tänka efter vad är det jag gör”, menar att de är medvetna om vikten av att ha ett kritiskt reflekterande förhållningssätt och att de dagligen använder sig av det. Förhållningssättet finns som ett naturligt inslag i arbetet, men att det inte är något som de tänker särskilt mycket på. Lampic-Aaltonen & Söderström (2009) har gjort en liknande undersökning, i vilken de intervjuat socialsekreterare om vilket utrymme som finns för ett kritiskt tänkande inom socialtjänsten. Resultatet visar att samtliga intervjupersoner ser det kritiska tänkandet som något positivt. Några svarade att det kritiska tänkandet är en förutsättning för att göra ett bra jobb och att det är något som hela tiden måste hållas levande. De flesta intervjupersoner svarade att de upplever att det finns ett glapp mellan teori och praktik, vilket innebär att det är svårt att komma ut i arbetslivet efter avslutad utbildning. Liksom resultaten i Nilsson & Karlssons undersökningar beskriver alltså intervjupersonerna hur den nyutexaminerade socionomens kritiska tänkande får stå tillbaka, då denne istället har fullt upp med att lära sig det nya jobbet. Som nyutexaminerad socionom och ny på en arbetsplats, fokuserar man på att lära sig rutiner och att lära känna verksamheten och dess medlemmar.

På ett ställe i Nilsson & Karlssons (2008) studie redovisas i motsats till deras slutsats, en intervjupersons exempel på när det kommer en nyutexaminerad socionom till verksamheten. Intervjupersonen beskriver hur den nyutexaminerade socionomen kan ha massor av idéer och tankar i förhållande till bland annat arbetssätt, men att det då kan uppstå konflikter då den erfarna

socionomen tycker att de redan prövat de ”nya” idéerna och att de av erfarenhet vet att de inte fungerar. Detta är något som inte framhålls i analysen i Nilsson & Karlssons studie. I samma studie förklaras tidsbrist, hög arbetsbelastning, formella handlingsmanualer och ekonomiska resurser som hämmande faktorer för användandet av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Främjande faktorer menar de är att ta del av ny forskning och ledningens uppmuntran till ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Lampic-Aaltonen & Söderström (2009) har även i sin undersökning fått fram att hög arbetsbelastning och brist på tid till reflektion är hämmande faktorer av det kritiska tänkandet.

Nilsson & Karlsson (2008) drar slutsatsen att det finns en hög ambition inom de undersökta verksamheterna att kontinuerligt använda sig av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt, men att man inte alltid gör det på grund av de hämmande faktorerna. Om det finns ett utrymme för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt så är detta något som gynnar både anställda och klienter. Dock riskerar de hämmande faktorerna att få det att stagnera eller kanske försvinna helt. Lampic-Aaltonen & Söderström (2009) drar slutsatsen att det i mångt och mycket är organisationen eller chefen som avgör socionomens utrymme för ett kritiskt tänkande och att socionomen har att välja på att antingen acceptera det eller att byta arbetsplats. De menar att socionomen socialiseras in i en roll hon inte får välja, vilket kan leda till att hon tappar delar av sitt kritiska tänkande. Några av intervjupersonerna i undersökningen berättar hur de valt att lämna tidigare arbetsplatser där de inte tillåtits tänka kritiskt.

Kritisk självreflektion i socialt arbete

Yip (2006) påpekar vikten av *självreflektion* i det sociala arbetet för att kunna utveckla och förbättra socialarbetarens personliga och professionella arbetssätt. Självreflektion innebär en process där man reflekterar utifrån sig själv i förhållande till det praktiska sociala arbetet man utför. Ett inslag i självreflektion är *självutvärdering*. Detta är en process av kritiskt reflekterande över hur egna värderingar och arbetssätt påverkas och formas beroende på den politiska, sociala och kulturella kontexten. Exempelvis hur lagar och organisation kan påverka den enskilde socialarbetaren.

Yip (2006) beskriver hur självreflektion under rätt omständigheter kan förbättra socialarbetarens personliga och professionella utveckling. Omständigheterna som påverkar består av *yttre faktorer* och *subjektiva faktorer*. De yttre faktorerna är en stöttande omgivning och utrymme för socialarbetaren att reflektera. Med detta menar Yip kollegor och ledning som aktivt kan arbeta för goda omständigheter för socialarbetarens personliga och professionella utveckling genom reflektion. De subjektiva faktorerna är socialarbetarens mogenhet att genomgå självreflektion och medvetenhet om sina egna gränser. Det är viktigt att socialarbetaren inte pressar sig själv utan att denna process får ta sin tid.

3.2 Reflektion och ledarskap

Ett reflekterande ledarskap

Sjunnesson (2007) beskriver i sin avhandling ”Erfarenhet och processer”, en metod han har utvecklat för ett reflekterande ledarskap. Sjunnesson anser att varje människa har ett

förhållningssätt till det man uppfattar som verkligheten. Han beskriver vad han anser vara ett positivt förhållningssätt för en ledare, nämligen att ledaren bör ha en syn på lärande som innebär att man aldrig anser sig fullärd. Har man detta förhållningssätt menar Sjunnesson, kan man möta nya situationer med ett öppet tankesätt och på så sätt ta emot nya intryck och ta del av andras erfarenheter. Öppenheten manifesteras genom att man aktivt håller tillbaka sin självsäkerhet och istället frågar med nyfikenhet. Det nyfikna frågandet blir en del av förhållningssättet där dialogen som skapas leder till nya kunskaper om ämnet.

Det är en ledares uppgift att se till att jobbet blir gjort samtidigt som organisationen utvecklas, alltså att arbete och reflektion sker samtidigt menar Sjunnesson (2007). Kompetensutveckling hänger alltså tätt samman med arbetets genomförande. Sjunnesson förespråkar som vi nämnt, ett förhållningssätt där man via ett öppet tankesätt tar emot ny kunskap och där lärande ses som något viktigt. Han föreslår en metod han har utvecklat som han kallar *Metod för reflekterande ledarskap* med utgångspunkt i detta förhållningssätt, som ska fungera som ett verktyg för chefer. Man arbetar kontinuerligt med strukturerad reflektion för att främja organisationens kunskap och skicklighet. Metoden ska hjälpa chefen att växla mellan att arbeta och utveckla sina erfarenheter och på så sätt få tid för att reflektera över sin egen yrkeskunskap, att se sig själv och yrkesrollen ur ett annat perspektiv för en stund.

Sjunnesson (2007) tar upp en reflekterande mötesteknik där de drivande temana *dialog* och *diskussion* gäller. Chefen leder mötena och tar rollen som mötesledare där denne lämnar uttryck för alla idéer genom dialog och diskussion. I rollen ingår att vara katalysator för nya idéer och även den som håller fast vid det överenskomna istället för att som i den vanliga chefsrollen bestämma, instruera och veta. Chefen ska också inbjuda de passiva i dialogen och eventuellt dämpa de dominanta så att alla får utrymme. Målet är överenskommet sedan tidigare och chefen visar genom sina handlingar att vägen till målet nås via reflektion och dialog.

Ett självmedvetet ledarskap

I Tiuraniemis (2008) forskningsartikel framkommer att det i allmänhet har skett en ökning i utvärdering av ledares prestationer. Detta för att det anses bidra till individuell och organisatorisk utveckling. Tiuraniemi har i sin undersökning fokuserat på organisationer inom socialt arbete. Han påpekar att ledarens möjlighet att reflektera över sin egen personlighet och arbetsprestation kan hjälpa medarbetarna att också reflektera över detsamma. Ledarens självutvärdering kan indikera ledarens självmedvetenhet. Ledare med hög självmedvetenhet visar sig kunna använda sig av informationen de får i utvärderingarna om sitt ledarskap till att förbättra sina prestationer. Ledare med hög självmedvetenhet är också effektivare och har nöjdare medarbetare. Om en ledares prestation skattas högt av medarbetarna är även arbetsgruppens atmosfär högt skattad. Detsamma gäller arbetsgruppens prestationsnivå.

Tiuraniemis (2008) resultat visar på att ledarens beteende är en viktig faktor för organisationens och arbetsgruppens prestation. Beter sig ledaren på ett positivt sätt enligt medarbetarna, höjs kvaliteten på deras arbete liksom att deras upplevelse av arbetsplatsens *atmosfär* blir mer positiv. Ledarens *kommunikationsstil* är en faktor som avgör atmosfären i arbetsgruppen. Om atmosfären i en arbetsgrupp uppmuntrar interaktion och tillåter individer att diskutera öppet påverkas medarbetarnas engagemang och deltagande. Kommunikationen fungerar som överförare av

attityd från ledaren till medarbetarna. Pålitlighet, rättvisa och öppenhet anses vara viktiga attityder i ledarskapet. Det minst viktiga flexibilitet.

Tiuraniemi (2008) menar att kvaliteten på ledarskapet går att relatera till arbetsgruppens prestationskvalitet. Ett reflekterande ledarskap korrelerade med positiva prestationer i arbetsgruppen. Utvärdering kan på så sätt bli ett verktyg för ledaren att bedöma arbetsmiljö och egna arbetsinsatser. Enligt Tiuraniemi behöver ledarna nämligen stöd och mentorskap i förhållande till sitt ledarskap. Sammanfattningsvis kan sägas att kopplingen mellan ledarens självmedvetenhet och utvärderingen av arbetsgruppens prestationer är en viktig faktor i utvecklingen av ledarskap i verksamheter för socialt arbete.

Två typer av ledarskap

Wallo (2008) ser i sin avhandling mönster i hur ledare underlättar lärande utifrån Ellströms två ledarskapstyper. Det första ledarskapet kallas det **prestationsinriktade ledarskapet** och har fokus på kontroll och utvärdering. Målet är att underlätta ett lärande där man får kunskap om procedurer och rutiner. Arbets sättet betonar rutiniserad och effektiv funktion, problemlösande utifrån givna instruktioner, konsensus samt stabilitet och standardisering. Det andra ledarskapet kallas det **utvecklingsinriktade ledarskapet** och har istället fokus på ett förändringsbenäget beteende inriktat på att utmana och stödja ett utvecklande lärande för att komma på kreativa lösningar. Arbets sättet betonar kritisk reflektion och ifrågasättande av rutiner och strukturer, alternativt tänkande, experimenterande och risktagande samt en tolerans för variation och misstag. Wallo menar att ett ledarskap som underlättar lärande består av både prestationsinriktning och utvecklingsinriktning, eftersom det ena förutsätter det andra.

Wallo (2008) resultat pekar på att man intar tre typer av ledarroller i både det prestationsinriktade ledarskapet och i det utvecklingsinriktade ledarskapet. Dessa roller är kompletterande på så sätt att ledarna alternerar emellan dem eller kombinerar dem. *Den stödjande ledarrollen* skapar en bra omgivning för lärandet genom uppmuntran och trevnad. *Den utbildande ledarrollen* instruerar eller initierar reflektion i det dagliga arbetet medan *den konfronterande ledarrollen* sätter gränser och framtvingar lärandet. Dessa tre ledarroller ser ut på olika sätt för den prestationsinriktade ledaren och den utvecklingsinriktade ledaren vilket beskrivs nedan.

Det **prestationsinriktade ledarskapet** ser lärandet enbart som ett resultat av en formell utbildning. Man vill förbättra de individuella prestationerna genom att utveckla kunskapen individerna redan besitter. De tre ledarrollerna används på följande sätt: *Stödjarrollen* försöker skapa ett förtroende till sina medarbetare samt en avslappnad atmosfär där medarbetarna kan känna sig trygga i att ta upp problem och svårigheter i lärandet. *Utbildarrollen* säger hur medarbetarna ska göra för att prestera bättre. *Konfronterarrollen* sätter gränser genom sin auktoritet och konfronterar ibland sina medarbetare. Aktiviteterna som används är planerade aktiviteter samt standardiserade aktiviteter och ibland delvis planerade aktiviteter. Ledaren stödjer medarbetaren till att lösa sina problem själv. De vill få problemen att försvinna istället för att reflektera över orsaken till dem.

Det **utvecklingsinriktade ledarskapet** har en vidare syn på lärande där ledaren, utöver den formella kompetensen, uppmärksammar det dagliga lärandet. Ledaren har en vilja att utvidga medarbetarnas kunskaper genom att bidra med nya perspektiv. Detta för att underlätta ett

utvecklande lärande. De tre ledarrollerna används på följande sätt: *Stödjarrollen* uppmuntrar till utforskandet av nya möjligheter och att finna innovativa idéer för att kunna använda sig av dessa. *Utbildarrollen* utmanar medarbetarna genom att ställa svåra motfrågor för att stimulera lärandeprocessen och reflektion. Ledaren tränar också i meta-reflektion och omformar synen på arbetsprocessen. *Konfronterarrollen* utmanar också om än med en tuffare inställning nämligen genom att tvinga medarbetarna ut från sina bekvämlighetsområden. Tyngdpunkten i aktiviteterna ligger på delvis planerade aktiviteter samt spontana aktiviteter i det dagliga arbetet. Fokus ligger alltså på att stimulera medarbetarna till kritisk reflektion. Man vill att de ska ifrågasätta sin praxis.

4. TEORETISK REFERENSRAM

I kapitlet presenteras vår, för undersökningen, valda teoretiska referensram. För att få ökad förståelse för chefers inflytande på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom socialtjänsten har vi valt att se på detta utifrån teorier om *organisationskultur* och *ledarskap*. Vi menar att detta *utrymme* för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt kan ses som en aspekt av organisationskulturen. Med hjälp av teorier om ledarskap vill vi få förståelse för sambandet mellan detta utrymme och chefers roll inom organisationen. Begreppen *organisationskultur* och *ledarskap* belyses under varsin huvudrubrik. Under den tredje och sista huvudrubriken knyter vi samman de två teoretiska begreppen genom att belysa ledarskap i relation till organisationskultur.

4.1 Organisationskultur

Ett postmodernistiskt sätt att se på organisationen är att det är individerna i organisationen som konstruerar den. Hatch (2002) beskriver en organisation som uppbyggd av fyra olika sfärer som överlappar varandra. Dessa sfärer består av organisationens *fysiska struktur*, *teknologi*, *sociala struktur* och *kultur* vilka samspelar och påverkar varandra. De fyra sfärerna överlappar varandra vilket medför att det är svårt att dra en skarp gräns dem emellan. De fyra sfärerna påverkar och påverkas i sin tur av omgivningen som kan ses som en större sfär som omsluter organisationen. Omgivningen består av interorganisatoriska nätverk, samhället och den internationella eller globala omgivningen.

Det finns flera teorier om organisationskultur. Vi ser en skiljelinje mellan ett modernistiskt och ett postmodernistiskt synsätt. De moderna teoretikerna som till exempel Schein, har ofta en mer förenklad definition av fenomenet organisationskultur, medan de postmoderna teoretikerna, problematiserar fenomenet ytterligare.

Schein (2004) förklarar organisationskultur som något som finns på tre nivåer: *artefakterna* som finns på ytan, *värderingar* och *normer* för beteenden ligger under ytan och djupast på botten finner man de *grundläggande antagandena*. De grundläggande antagandena är det som tas för givet i organisationen, alltså individernas uppfattning om verkligheten. De är omedvetna och representerar "sanningen" för individerna, alltså ifrågasätts de inte. Värderingarna och normerna finns däremot i medvetandet, om än inte ständigt. Värderingarna utgör grunden för vad som anses vara rätt eller fel och speglar även moral och etik. Normerna är nära kopplade till värderingarna och består av oskrivna regler som individerna använder i olika situationer. De vet på så sätt vad som förväntas av dem inom kulturen, hur de ska bete sig. Artefakterna är i sin tur det som syns i organisationskulturen som till exempel klädsel eller jargong.

Alvesson (2009) har ett postmodernistiskt synsätt och problematiserar fenomenet organisationskultur genom att uppmuntra till något som han kallar ett *kulturellt tänkande*. Alvesson presenterar vissa nyckelteman i det kulturella tänkandet som kan vara till hjälp för att förstå och tolka kulturella fenomen och yttringar. Det han ser som det mest grundläggande temat handlar om att *gå under ytan*. Med det menar han att man måste titta på hur människor förhåller sig till det till synes objektiva och praktiska. Det som betyder något är hur "de ledda" i en organisation tolkar och relaterar till ledarskapshandlingarna och inte om ledaren gör saker och ting på ett

objektivt korrekt sett. Vidare talar Alvesson om *kulturens dubbla natur* – att organisationskulturen inte bara fyller positiva funktioner som att tillfredsställa människors behov av gemensamma uppfattningar, vägledning och riktlinjer utan leder också till inskränkthet och minskad självständighet.

Ett tredje tema handlar om *kulturens dynamiska, rörliga och röriga sida* – att kulturen är förankrad i en tradition och att den ofta förändras långsamt, samtidigt som människor inom en organisation tillhör en mängd olika grupper – yrket, åldersgruppen, könet, den etniska tillhörigheten och informella gäng – som gör att människorna rör sig mellan olika uppsättningar av föreställningar och värderingar i organisationer. Det fjärde temat handlar om *kulturens många nivåer* – att kulturella föreställningar dyker upp, formas, vidmakthålls och förändras i ett samspel mellan människor på en mikronivå, men också genom större krafter, såsom samhällets kulturella traditioner, förändringar i tidsandan och massmediala influenser. Dessa krafter menar Alvesson i allra högsta grad påverkar *kulturella yttringar* på en organisationsnivå – kulturen på en arbetsplats är ingen kulturell ö.

De postmodernistiska teoretikerna beskriver organisationskulturen som en social konstruktion och tar även upp den komplexa omvärlden som en viktig förståelseram för de kulturella yttringarna inom en kultur.

4.2 Ledarskap

Alvesson (2009) menar att begreppet *ledare* är vidare än begreppet *chef* i den bemärkelse att alla ledare inte är chefer. En ledare kan exempelvis vara en informell ledare eller en politisk ledare. Vi instämmer i Alvessons tankar och anser att ledare är ett vidare begrepp än chef. Vi anser dock att denna åtskillnad inte är relevant i vår undersökning och använder därför dessa begrepp synonymt.

Alvesson (2009) talar om makt som negativt klingande. Någon underordnas och formas med påverkan av makten som framhäver vissa intressen och negligerar andra. Denna asymmetriska fördelning av makt mellan människor innebär att man har olika möjlighet att bestämma hur verkligheten ska definieras och på så sätt indirekt hur organisationskulturen utformas. Bakka et al. (2006) instämmer i detta synsätt och säger att ledaren genom sitt förhållningssätt till makt påverkar organisationskulturen och hur man som medarbetare bemöter makten. Bakka et al. anser vidare att det är viktigt att som ledare i interaktion med sina medarbetare, kunna använda sig av sin makt på ett sådant sätt att det ger goda resultat. Detta kan göras genom en konstruktiv dialog och rationell argumentation. Alvesson ser dock att ledaren har en begränsad påverkan på organisationskulturen. Ledaren påverkas av organisationskulturen utan att vara medveten om det och hur ledarens makt verkar på organisationen kan vara oavsiktlig från ledarens sida. Organisationskulturen har på det sättet makt över ledaren.

Alvesson (2009) framhäver kritik av de traditionella maktdefinitionerna. Han påpekar att makt kan hjälpa till att förklara varför vissa saker *inte* förekommer i en organisation. Exempel kan vara frånvaron av klagomål eller konflikter. Denna typ av makt kan man kalla *symbolisk makt*. Detta

kommer till uttryck i att vissa individer uppträder som auktoriteter och att övriga lyder dem frivilligt.

4.3 Organisationskultur och ledarskap

Hatch (2002) beskriver att man enligt ett modernistiskt synsätt kan använda organisationskulturen för att styra organisationen till att bli mer effektiv. Man ser alltså organisationskulturen som en variabel som kan påverkas av ledaren för att övriga individer i organisationen ska kunna öka sina prestationer. Eftersom organisationskulturen påverkar individernas beteenden genom normer och värderingar, kan ledaren i sin tur påverka organisationens normer och värderingar. På så sätt menar modernisterna att man i princip kan garantera att ett visst beteende och därmed prestation, blir ett resultat av denna styrning. I modernisternas synsätt ingår ett antagande om att ledaren är den mest inflytelserika individen i organisationen. De menar att ledarens handlingar och uppträdande blir norm för medarbetarna eftersom maktstrukturen gör att de blir lyssnade till och för att de syns i organisationen.

Alvesson (2009) kritiserar denna förenklade syn och presenterar en mer nyanserad bild av ledarens inflytande i organisationen. Han menar att ledarskapet behöver förstås med hänsyn till den sociala kontext inom vilken ledarskapsprocesserna äger rum. Ledarskapet handlar inte bara om att ledaren agerar och en grupp underordnade reagerar på ett mekaniskt sätt, utan är en komplex social process där innebörden och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande. Alvesson anser följaktligen att ledarskapet är nära sammankopplat med kulturen – på organisations- såväl som samhällsnivå. Han menar att ledare ofta är mer influerade av organisationskulturen än vad de själva aktivt påverkar den.

Hatch (2002) förmedlar ytterligare kritik till modernisternas synsätt, att normer och värderingar är så djupt rotade och tagna för givet i organisationen att möjligheten till att kunna styra dessa är ganska låga. Trots ledarens agerande finns ingen garant för att dennes avsikter förstås på ”rätt” sätt, eller för att de andra individerna i organisationskulturen agerar överensstämmande med ledarens avsikter. Hatch menar att det är orealistiskt att tro att det finns en möjlighet att kontrollera tolkningar hos individer.

I enlighet med det *symboliskt-tolkande perspektivet* menar Hatch (2002) dock att ledaren kan bli en viktig *symbol* i organisationen. Ledaren blir då en representant för organisationens innebörd för medarbetarna. Denna innebörd är dock beroende av medarbetarnas tolkningar av dem. På samma sätt som Alvesson (2009) beskriver styrs ledaren alltså troligen av organisationskulturen medan hon eller han försöker styra den. Ett framgångsrikt ledarskap måste därför anpassa sig till organisationskulturens symboliska tolkningsscheman. På detta sätt är chefer *artefakter* som har en vilja att vara en symbol.

Hatch (2002) sammanfattar det symboliskt-tolkande perspektivet genom slutsatsen att man om man vill förändra organisationen, istället för att försöka styra kulturen, ska ta hänsyn till den kulturella kontexten. Förändringar är oförutsägbara och kan ibland bli negativa. Hatch menar likt Alvesson, att ledaren istället ska se kulturen som en kontext för tolkning och meningsskapande,

man ska förstå vad den gör. Organisationen ska styras med kulturell medvetenhet över individernas olika tolkningar av ledarens innebörd.

5. METOD

I kapitlet redogörs för genomförandet av undersökningen. Inledningsvis presenteras våra metodologiska utgångspunkter och vår valda metodstrategi. Därefter presenteras hur vi gått tillväga för att söka efter litteratur och tidigare forskning. Vidare redogör vi för urvalsprocessen, tillvägagångssätt för insamlingen av det empiriska materialet, samt hur vi valt att bearbeta, tolka och analysera detta. Vi redogör för särskilda omständigheter kring intervjuerna under rubriken *intervjuerna*. Vidare följer en förklaring om hur vi valt att presentera resultat och analys. Slutligen för vi ett resonemang kring reliabilitet, validitet och generaliserbarhet i relation till vår studie, samt redogör för våra etiska ställningstaganden i undersökningen.

5.1 Metodologiska utgångspunkter

Då vi utifrån studiens syfte avser undersöka hur enhetschefer inom socialtjänsten resonerar och reflekterar över det komplexa begreppet *kritiskt reflekterande förhållningssätt*, anser vi att den kvalitativa metodstrategin lämpar sig bäst för detta ändamål. Detta då vi är ute efter att förstå och tolka, snarare än att förklara (Kvale, 1997).

Vi har utgått ifrån den hermeneutiska tolkningsläran, utifrån vilken Widerberg (2002) har sammanfattat fyra grundantaganden: Det första antagandet är att mening skapas, framträder och endast kan förstås i ett sammanhang eller i en kontext. Det andra är att i all tolkning och förståelse är delarna beroende av helheten och vice versa. Det tredje att all förståelse förutsätter eller bygger på någon typ av förförståelse. Det fjärde och sista att varje tolkning föregås av vissa förväntningar eller förutfattade meningar.

För att få förståelse om vårt undersökningsområde har vi valt den kvalitativa forskningsintervjun som enligt Kvale (1997) bygger på samtalet som en väg till kunskap och fokuserar på den mening som den intervjuade upplever i sin livsvärld. Kvale menar att intervjuer kan ha ett explorativt syfte, vilket innebär en induktiv ansats eller användas för prövning av hypoteser, en deduktiv ansats. De intervjuer som prövar hypoteser tenderar att vara mer strukturerade. I vår undersökning har vi valt att använda oss av *semi-strukturerade forskningsintervjuer*. Denna ansats innebär en kombination av en induktiv och en deduktiv ansats – en abduktiv ansats (Kvale, 1997). Med andra ord har vi i studien utgått från våra empiriska data, men tolkat dem utifrån vår valda teoretiska referensram. Vi vill dock hävda att vår första del av undersökningen, vilken tar utgångspunkt ifrån den första frågeställningen och handlar om vad ett kritiskt reflekterande förhållningssätt innebär för chefer, i högre grad har ett explorativt syfte i jämförelse med vår andra del. I den andra delen som utgår ifrån de resterande två frågeställningarna, i vilken vi avser undersöka hur chefer ser på sin möjlighet att påverka utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen de arbetar i och bemötandet av detsamma, anser vi att vi i större utsträckning har varit färgade av vår valda teoretiska referensram i utformandet av intervjufrågorna.

5.2 Sökning efter litteratur och tidigare forskning

Innan utformningen av denna studies syfte var vår avsikt att undersöka vad som händer med den nyutexaminerade socionomens *kritiskt reflekterande förhållningssätt* då hon eller han börjar arbeta. Vi påbörjade därför en sökning efter tidigare forskning inom detta område, och stötte ganska omgående på två C-uppsatser som till stor del gav oss svar på våra funderingar. Dessa studier, vilka vi fann genom sökningar i databasen *Uppsatser.se*, har vi närmare presenterat i avsnittet om tidigare forskning.

Då våra frågeställningar redan blivit besvarade, funderade vi vidare över hur vi skulle kunna tillföra någon ny kunskap inom området. Studierna som vi påträffat bygger båda på intervjuer med socionomer som arbetar inom en social förvaltning och beskriver deras syn och tankar kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt respektive ett kritiskt tänkande i relation till den organisationen de arbetar inom. Vi diskuterade hur vi skulle kunna belysa området utifrån ett nytt perspektiv och kom fram till att det vore intressant att undersöka hur chefer resonerar kring ett sådant förhållningssätt, i relation till den organisation de verkar inom. Dessutom fann vi i Lampic-Aaltonen & Söderströms (2009) uppsats förslag till vidare forskning inom området utifrån mer renodlad organisationsteori. De hänvisar till Tydén et al. som menar att det i mångt och mycket handlar om att organisationen stödjer socionomernas kritiska tänkande. Utifrån våra nya funderingar, ovanstående förslag till vidare forskning och Tydéns påstående, formulerade vi om syfte och frågeställningar och riktade vår sökning efter tidigare forskning mot ledarskap och organisationsteori. Vi behöll dock vårt fokus på ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt*. Vi lät alltså våra nya frågeställningar utgöra ramen för vidare sökningar efter tidigare forskning.

De huvudsakliga sökorden vi använde var *ledare, organisation, socialt arbete, kritik* och *reflektion* i olika variationer och även med engelsk översättning, främst då i artikelsökningarna. Vi använde oss också av trunkeringar för att ytterligare bredda sökningarna. Sökningar gjordes till en början i databaserna *Uppsatser.se* och *Gupea*. För att leta efter forskning på en högre nivå i form av avhandlingar använde vi oss av söktjänsten *DiVa, Digitala vetenskapliga arkivet*, vars sökmotor söker bland forskningspublikationer producerade vid 24 utav landets lärosäten. Resultaten av dessa sökningar gav oss en upplevelse av att det inte finns någon forskning som behandlar vårt avgränsade ämne. Däremot finns en hel del undersökningar som handlar om ledarskap och organisationskultur och några om reflektion i relation till ledarskap. Vi har valt ut två av dessa avhandlingar skrivna av Wallo (2008) och Sjunnesson (2007), vilka vi studerat närmare. Dessa presenteras i kapitlet om tidigare forskning. För att leta efter forskningsartiklar gick vi via Göteborgs Universitetsbiblioteks artikelsök där vi genom att bläddra ämnesvis fann tidskrifter vi tyckte verkade relevanta för vårt område. Vi gjorde sökningar i tre olika tidskrifter; ”European journal of social work”, ”Administration in social work” och ”British journal of social work”. Även här fanns få publikationer som vi upplevde handlade om vårt specifika ämne. Vi valde dock ut två artiklar ur två av dessa tre tidskrifter, skrivna av Yip (2006) och Tiuraniemi (2008), vilka vi tyckte närmast berörde vårt undersökningsområde. Även dessa presenteras i kapitlet om tidigare forskning. För att finna övrig litteratur har vi använt sökmotorerna *Libris, Gunda* och *Gottlib*.

5.3 Urval

Kriterierna som utgjorde grunden för vårt urval av intervjupersoner var att dessa skulle arbeta som enhetschefer inom *Individ och familj* i någon utav Göteborgs 21 stadsdelsförvaltningar. Definierandet av urvalskriterierna gjordes utifrån flera argument. För det första ville vi att våra resultat skulle vara jämförbara med resultaten i tidigare presenterade C-uppsatser, vilket innebar att cheferna skulle vara verksamma inom kommunal socialförvaltning. Valet föll på *Individ och familj* eftersom en av undersökningarna hade begränsat sig till denna enhet. Författarna för den andra uppsatsen uppgav endast att de gjort sin undersökning inom kommunal socialförvaltning. För det andra ville vi utifrån våra frågeställningar att cheferna skulle ha nära kontakt med sina medarbetare, alltså vara verksamma på vad som Thompson (1988) kallar den *operativa nivån*. Därför föll valet på enhetschefer och inte verksamhetschefer. På grund av bristande tid och resurser blev det nödvändigt att avgränsa vårt urvalsområde geografiskt, vilket medförde att vi bestämde oss för att intervjua chefer inom Göteborgs kommun.

Vi har eftersträvat en bredd i urvalet genom att kontakta chefer inom olika stadsdelsförvaltningar inom Göteborgs kommun. Vi ville ha en stor geografisk spridning av dessa, såväl som skillnader i sammansättning av invånarna inom de olika stadsdelarna. Förutom kön hade vi däremot ingen annan kännedom om chefernas egenskaper, såsom ålder, antal tjänstgöringsår, utbildning eller andra bakgrundsuppgifter, innan vi kontaktade dem. Vad gäller kön har vi efterstävät att ha med manliga intervjupersoner, trots att män är underrepresenterade bland enhetscheferna i Göteborgs kommun.

Dalen (2008) påpekar att antalet intervjupersoner i en kvalitativ undersökning inte kan vara för stort eftersom genomförandet av intervjuerna såväl som bearbetningen av dem är en tidskrävande process. Samtidigt måste den empiri som samlas in vara av sådan kvalitet att den utgör ett tillräckligt underlag för tolkning och analys (Dalen, 2008). Utifrån den mycket begränsade tid vi haft för att genomföra vår undersökning, beslutade vi oss för att i första skedet ta kontakt med åtta stycken enhetschefer inom olika stadsdelsförvaltningar i Göteborgs kommun. För att kontakta enhetscheferna bestämde vi oss för att maila ut förfråganden. I informationsbrevet (bil 1) berättade vi om vår undersökning samt om våra forskningsetiska ställningstaganden (Kvale, 2009).

Genom att ringa till respektive stadsdels växel kunde vi få tag på enhetschefernas mail-adresser. Då detta var relativt tidskrävande nöjde vi oss med att ta reda på samtliga enhetscheferns mail-adresser inom *Individ och familj*, inom sju olika stadsdelar. På detta sätt hade vi flera reserver på en lista, vilket var bra eftersom vi räknade med att några chefer skulle uppge att de inte hade tid för vår intervju då de blev tillfrågade med relativt kort varsel. Vår strategi blev att i takt med varje återbud, skicka en ny förfrågan till en annan enhetschef. Efter att en tid hade gått utan särskilt många jakande svar på vår förfrågan, satte vi ett minimum på sex intervjuer för att få ett tillräckligt underlag för vår undersökning. När tiden började bli knapp skickade vi även påminnelser till dem som ännu inte svarat.

Slutligen hade vi skickat ut förfrågningar till sammanlagt tretton enhetschefer inom dessa sju stadsdelar. Två personer svarade inte på vår förfrågan. Fyra personer uppgav att de inte hade tid. Sju personer erbjöd sig att ställa upp. En utav dessa kunde vi inte få kontakt med igen, efter ett

flertal försök att boka en tid för intervjun. De sex chefer som återstod, fem kvinnor och en man, arbetade i fyra olika stadsdelar. Stadsdelarnas geografiska spridning samt skillnader i sammansättning av invånarna inom dessa, anser vi dock fortfarande uppfylla vår eftersträlvade bredd i urvalet.

5.4 Tillvägagångssätt

Utformning av intervjuguide

Utifrån undersökningens syfte, frågeställningar och teoretiska referensram, utformades en intervjuguide (bil 2). I huvudsak går det att utifrån våra frågeställningar urskilja tre frågeområden för undersökningen, vilka fick utgöra var sin del i intervjuguiden. Det första området handlar om vårt utvalda begrepps *innebörd* för var och en av intervjupersonerna. Det andra området om hur våra intervjupersoner ser på sitt *inflytande på utrymmet* för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen. Det tredje och sista området om hur intervjupersonerna *bemöter* ett sådant förhållningssätt hos sina medarbetare. Efter att ha testat intervjuguiden i form av en pilotintervju gjordes vissa ändringar. Likaså gjordes små ändringar i form av förtydligande eller omformuleringar av frågor efter de första intervjuerna.

Intervjuerna

Intervjuerna genomfördes på intervjupersonernas arbetsplats, antingen på deras kontor eller i ett mötesrum. Innan vi började med varje intervju berättade vi om ramarna för denna, samt om våra etiska ställningstaganden. Intervjupersonerna tillfrågades om han eller hon gick med på detta. Alla informanter godkände formen för intervjun. Efter att detta bekräftats började vi ställa våra intervjufrågor. Alla intervjuer ljudupptogs för att sedan kunna transkriberas. Intervjuerna pågick i de flesta fall under drygt en timma. Vi turades om att varannan gång ha huvudansvaret för intervjuerna. Den av oss som satt bredvid hade extra koll på tiden, inspelningen, att vi fått svar på alla frågor, samt fyllde i med eventuella följdfrågor.

Bemötande, maktassymmetri och starka känslor

Något vi reflekterade över innan intervjuerna var hur det skulle bli att möta just chefer. Chefer har en maktposition inom den organisation de arbetar i och är vana vid den rollen. Vi däremot, har en maktposition i form av forskare genom att det är vi som sätter ramarna för undersökningen, för hur intervjun ska gå till, vilka frågor som ställs och på vilket sätt. Dessutom är det också vi som bestämmer hur intervjumaterialet ska bearbetas, analyseras och presenteras (Kvale, 1997). Inför intervjuerna hade vi som mål att försöka möta cheferna på samma nivå, varken se upp till eller se ner på dem. Vi ville möta dem som medmänniskor, med öppenhet och respekt. Våra förhoppningar var att också bli bemötta på det sättet.

Mötena med dessa chefer kom dock att visa sig bli mycket intressanta ur denna synvinkel. Hur vi blev bemötta av cheferna upplevde vi var mycket olika från chef till chef och är också något som vi tror påverkade intervjuerna. I de flesta fall blev vi bemötta med just öppenhet och respekt. I några fall blev vi till och med upphöjda och positivt bekräftade genom att personerna uttryckligen

sa att det var intressant och nyttigt att prata om vårt ämne. En person sa också att hon/han kommit till nya insikter genom vårt samtal. En annan upplevdes lite nervös inför intervjun.

Så var det då ett av mötena ifrån vilket vi gick illa berörda. Vi upplevde att personen vi mött ifrågasatte oss och vår undersökning på ett anmärkningsvärt sätt. Hon/han gav oss uppmanande kommentarer om hur vi skulle gå till väga i vår undersökning, som hon/han verkade ta för givet att vi inte hade tänkt på. Under intervjun blev vi också ombedda att delge vår syn och uppfattning om vårt ämne, trots att vi innan intervjuns början klartgjort att vi var intresserade av att höra hans/hennes tankar och att det inte fanns några rätt och fel. Vi förtydligade då att vi inte ville delge våra tankar, för att i så liten mån som möjligt påverka hur intervjupersonen skulle reflektera och resonera. Men eftersom vi blev ställda inför denna för oss nya situation blev det ändå att vi i viss mån delgav våra personliga ställningstaganden, vilket vi tror påverkade intervjun ytterligare. Intervjupersonen ville dessutom tidigt i intervjun avbryta, vilket vi klargjorde var helt okej. Hon/han ändrade sig dock ganska omgående, vilket gjorde att vi ändå slutförde intervjun. I efterhand förstod vi att vi inte varit tillräckligt tydliga med att klargöra att undersökningen handlar om att ta reda på hur intervjupersonerna själva definierar och resonerar över begreppet, för att sedan låta dem reflektera över de följande frågorna utifrån sin egen definition. Detta blev vi därför mycket noga med att poängtera i samband med resterande intervjuer.

Särskilt i ovan beskrivna intervjusituation väcktes starka känslor inom oss. Känslor som blev viktiga att bearbeta med avseende på kvaliteten i undersökningen. Vi undrade om vi överhuvudtaget kunde använda intervjumaterialet, då vi funderade över om situationen som uppstått påverkat intervjupersonens svar på så sätt så att det inte var tillförlitligt. Vi undrade också om vi analysprocessen skulle kunna ha förmåga att se på materialet, utan att döma det utifrån våra upplevelser i intervjusituationen. Efter noga övervägande bestämde vi oss ändå för att använda oss av intervjumaterialet. Vi ansåg för det första att intervjupersonen trots allt, om än ganska kortfattat, svarat på våra frågor. För det andra gjorde vi bedömningen att vi dels genom att prata med varandra, dels med vår handledare, om de känslor som väckts i detta möte, kunde lägga dessa åt sidan för att kunna ta oss an intervjumaterialet med ”nya ögon”.

Ett problematiskt begrepp

Något som vi haft i åtanke under hela undersökningsprocessen, men som blev desto tydligare under intervjuerna, var vårt valda begrepps tvetydiga värdeladdning och betydelse. Ett ställningstagande vi gjorde var att inte presentera en given definition av begreppet för intervjupersonerna, utan låta en del av undersökningen handla om att undersöka vilken innebörd begreppet har för intervjupersonerna. Vi ville därmed också låta intervjupersonerna resonera utifrån deras egen syn på begreppet i relation till våra frågor.

Vi anser att detta egentligen gäller för vad man än diskuterar eller samtalar om, då olika ord och begrepp väcker olika associationer hos olika personer. Alltså att man aldrig kan vara säker på att man pratar om samma sak bara för att man använder samma ord. Särskilt i en av intervjuerna ställdes detta till sin spets. Intervjupersonen kände sig obekvämd med begreppet, då det för henne/honom endast väckte negativa associationer. Denna chefs reaktioner innebar att vi efter visst övervägande och i samråd med intervjupersonen valde att fortsätta intervjun, men att plocka bort ordet *kritiskt* från vårt begrepp och endast använda oss av begreppet *reflekterande*

förhållningssätt. När vi sedan följt de olika chefernas resonemang utifrån deras egna benämningar kunde vi dock urskilja beskrivningar av ett förhållningssätt som trots detta till stora delar var samma med avseende på innebörden. Därför har vi valt att i vår presentation av resultat och analys fortsätta att använda begreppet *kritiskt reflekterande förhållningssätt* trots chefernas olika benämningar av förhållningssättet.

Bearbetning, tolkning och analys av intervjumaterialet

Intervjumaterialet bearbetades till en början genom transkribering av ljudupptagningarna. Vi skrev ordagrant ned vad som sagts och noterade dessutom då personen skrattat eller gjort en paus. För att spara tid valde vi att utelämna vissa delar av ljudupptagningarna då intervjupersonen svävade ut om något ämne som inte var relevant för vår undersökning. Dessa utelämnade delar utgör endast en bråkdel av materialet.

Tolkning och analys av intervjumaterialet började så tidigt som under intervjuerna och tog fart under transkriberingen. Under intervjuerna gjordes exempelvis sammanfattningar och ibland tolkningar av det intervjupersonerna berättat, för att vi skulle försäkra oss om att vi förstått vad personen velat berätta (Kvale, 1997). Intervjupersonen kunde på så vis korrigera eventuella missuppfattningar eller göra förtydliganden. Kvale menar att denna form av intervju kan resultera i något som han kallar en *självkorrigering* intervju. Utöver de tre områdena i våra frågeställningar – *innebörden* av begreppet, *inflytande* på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen, samt *bemötande* av detta, tyckte vi oss vid genomläsningen av transkriberingarna skönja fler teman i materialet. Vi bestämde oss därför för att markera dessa teman med olika färger. Då ytterligare teman dök upp i samband med fortsatt läsning av materialet, markerade vi dessa i marginalerna av utskrifterna. Temana fick senare bli rubriker i vårt resultat- och analyskapitel. Vi läste båda igenom alla utskrifter var för sig för att kunna jämföra våra tolkningar av materialet. Vi valde att utelämna oväsentligt material utifrån undersökningens syfte och teoretiska referensram, alltså sådant som i sak inte skulle ändra vårt resultat (Kvale, 1997).

Vår analysmetod liknar det som Kvale (1997) kallar för *meningskoncentrering*, i vilken de meningar som intervjupersonerna gett uttryck för formuleras mer koncist. I arbetet med analysen försökte vi så långt det var möjligt att tolka intervjupersonernas svar utan att blanda in våra fördomar och känslor som väckts i mötet med intervjupersonerna. Alltså försöka tolka materialet utifrån vad vi uppfattat var varje intervjupersons synvinkel (Kvale, 1997). Resultatet av meningskoncentreringen, sammanställdes under olika rubriker. Därefter tolkades detta koncentrerade material utifrån den teoretiska referensramen.

Presentation av resultat och analys

Presentationen av resultat och analys inleds med en sammanfattande bild av intervjupersonerna. I den fortsatta presentationen har vi utgått ifrån de tre frågeområdena i intervjuguiden, men låtit de bli två delar som behandlas under två huvudrubriker. Att presentera det första området, *innebörden* av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt såg vi som oproblematiskt. Men då vi under undersökningens gång insett att de två sista områdena; chefernas *inflytande* på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt och chefernas *bemötande* av detsamma inom organisationerna, hänger nära samman, har vi valt att presentera dem under samma rubrik i resultat- och analyskapitlet. Hur cheferna påverkar utrymmet för ett kritiskt reflekterande

förhållningssätt innefattar alltså bemötandet av ett sådant inom organisationen. Dessa två avsnitt följs av en summering av respektive del. Därefter kommer en tredje huvudrubrik under vilken empirin kopplas till den teoretiska referensramen och tidigare forskning.

Vi har i vår rapport valt att från och med denna rubrik skriva *hon* och *henne* på ställen där det egentligen borde stått *hon/han* och *henne/honom*, då vi talar om intervjupersonerna. Detta för att språket ska flyta på bättre i texten och för att underlätta läsningen av rapporten. Vidare blandas begreppen ledare och chef om vartannat i vår presentation. Då vi använder begreppet chef är det oftast då vi benämner intervjupersonerna för vår undersökning, medan begreppet ledare i större utsträckning används i samband med koppling till teori och tidigare forskning.

Vi valde först att inte skriva ut någon information om vilken intervjuperson som sagt vad, men tyckte då att presentationen av resultaten tappade en dimension. Utifrån denna insikt ändrade vi oss och lade efter varje citat till vem som sagt vad, genom att namnge intervjupersonerna vid person A, B, C, D, E och F. Genom att göra det får läsaren ytterligare möjlighet att dra egna slutsatser av materialet.

5.5 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Möjligheten att generalisera resultaten från en kvalitativ undersökning med ett litet urval är mycket begränsad eller inte alls möjlig (Larsson et al., 2005). Kvale (1997) beskriver likväl olika sätt att generalisera kvalitativa resultat. *Den analytiska generaliseringen* bedömer om resultat från en undersökning kan ge vägledning för hur det blir i en annan situation. Denna bedömning grundas på logik tagen ur teori, och om forskaren argumenterar för sin analys så att läsaren sedan kan ta ställning till om hon eller han vill generalisera utifrån detta. Genom att presentera och motivera våra tolkningar ger vi läsaren en möjlighet att själv ta ställning till om hon eller han vill generalisera utifrån dem.

Reliabiliteten ser till hur stort underlag man har för studien och om man vid upprepade undersökningar med samma omständigheter skulle få samma resultat, alltså om ett annat urval och tidens gång påverkar resultatet (Svenning, 2003). I en kvalitativ undersökning är reliabiliteten lägre än i en kvantitativ undersökning. Genom att redogöra för vår förförståelse gör vi studien mer tillförlitlig, då vi ger läsaren en möjlighet att ta hänsyn till denna vid läsningen av rapporten (Widerberg, 2002).

När det gäller *validitet* förklarar Kvale (2009) att den syftar till om undersökningen verkligen har undersökt det den var avsedd att undersöka. För att öka validiteten har vi kontinuerligt gått tillbaka till vårt syfte och frågeställningar för att under undersökningen stämma av att vi undersöker det vi har ämnat. Larsson et al. (2005) beskriver att det i kvalitativa undersökningar främst är *intern validitet* man strävar efter. Intern validitet har fokus på mängden information man har fått ut av undersökningen och forskarens förmåga att analysera denna information. Detta till skillnad från kvantitativa undersökningar där urvalets storlek är i fokus. Vårt urval består av sex intervjupersoner med vilka vi genomfört djupintervjuer för att få uttömmande material till vår undersökning. Vi anser att vårt intervjumaterial utgör en tillräcklig bredd med avseende på validiteten i undersökningen.

Intervjuaren själv är avgörande för kvaliteten i intervjun. Beroende på hur skicklig intervjuaren är på att få en bra struktur på intervjun, ställa frågor på ett sätt som möjliggör tydliga och uttömmande svar, att vara en aktiv lyssnare samt att klargöra intervjupersonens mening kan hon öka validiteten (Larsson et al., 2005). Detta hade vi i åtanke då vi genomförde våra intervjuer. En faktor som kan påverka kvaliteten är *intervjuareffekt*. Med intervjuareffekt menas att intervjuaren själv genom sin närvaro påverkar svaren. Denna påverkan kan ske på olika sätt, exempelvis att intervjupersonens svar premieras och då leds i en viss riktning eller att man påverkar genom kroppsspråk och minspel. Eftersom vi intervjuade människor kring ett komplext och abstrakt ämne, ansåg vi att en bekräftelse av känslor och tankar var nödvändigt. Vi menar att det har ökat validiteten på det sättet att svaren blivit mer uttömmande och möjliggjorde att intervjupersonerna kunde känna sig trygga i att delge sina tankar. Vi gick in i intervjuerna med en medvetenhet över vår tolkningsrätt i egenskap av forskare och makten det medför. Med detta i åtanke utgick vi ifrån att möta intervjupersonerna respektfullt och som medmänniskor. Detta för att skapa en trygg atmosfär i intervjusituationen där de vågade delge sina tankar till oss.

Vi kan tänka oss att de som har ställt upp på intervjuerna är extra positiva till att diskutera vårt ämne. Detta kan ha påverkat validiteten på så sätt att vi kanske inte fått fram resultat från någon som har en mer negativ inställning till ämnet. Dock tror vi oss ändå ha fått detta perspektiv med tanke på att en av intervjupersonerna hade en inställning till intervjun, som avvek från de övriga intervjupersonernas. Denna intervju färgades starkt av intervjupersonens bemötande av oss. Vi funderade efter intervjun på om materialet skulle kunna gå att använda i vår undersökning med tanke på validiteten, då både vi och intervjupersonen påverkats starkt av situationen, vilket i sin tur kan ha påverkat hennes svar. Vi bedömde dock efter diskussioner med vår handledare att materialet var tillförlitligt. Dock tror vi att vi hade fått mer uttömmande svar om denna situation hade kunnat undvikas. Vi bearbetade med hjälp av varandra och vår handledare våra upplevelser av denna intervju, för att i den mån det var möjligt lägga våra känslor åt sidan och inte låta tolkningen av materialet påverkas av detta.

En av våra intervjupersoner hade till skillnad från övriga intervjupersoner en enbart negativ syn på ordet kritik och använde sig inte av det i sin vokabulär. För att kunna gå vidare med intervjun och diskutera vårt valda begrepp fick vi förändra det genom att ta bort ordet kritik och enbart fortsättningsvis i intervjun, använda oss av *reflekterande förhållningssätt*. Vi tror dock inte att detta påverkar validiteten då vi uppfattade att innebörden av det begreppet i stort sett var detsamma som för de andra intervjupersonerna.

5.6 Etiska överväganden

När man genomför en kvalitativ intervju finns det vissa etiska aspekter man måste ha i åtanke (Kvale, 2009). Kvale menar att man som forskare alltid måste väga värdet av kunskapen mot att en individ kan komma till skada. Vi har under hela studien vägt valet att ta med information vi har insamlat mot att någon av våra intervjupersoner skulle kunna ta skada av att vi delger denna. Det finns krav som bör efterföljas för att forskningsprocessen ska vara så etiskt korrekt som möjligt. Dessa krav är informationskravet, konfidentialitetskravet, samtyckeskravet och nyttjandekravet.

Enligt Kvale (2009) innebär *samtyckeskravet* att intervjupersonen själv bestämmer om hon eller han vill delta i undersökningen. Detta är något som intervjuperson och forskare samtycker om. När vi skickade ut en förfrågan till intervjupersonerna var det för att från deras sida få samtycke till att ställa upp på en intervju. När intervjuerna sedan skulle äga rum informerade vi intervjupersonen enligt *informationskravet* (bil 2) innan vi startade intervjuerna. Vi förklarade att deltagandet är frivilligt och att det är tillåtet att avbryta intervjun när som helst, utan att behöva förklara varför. Vi förklarade syftet med undersökningen och meddelade att man får hoppa över frågor utan att förklara anledningen till det. Vidare berättade vi att undersökningen är en offentlig handling som kan läsas av vem som helst när det har publicerats.

Enligt *konfidentialitetskravet* är det enbart vi två författare som tagit del av intervjumaterialet i form av ljudupptagningar och transkriberingar. I presentationen av resultat och analys har vi hållit intervjupersonerna anonyma genom att varken ange namn på personer eller vilken stadsdel de arbetar inom. Istället för att delge åldersspridning har vi presenterat medelåldern för deltagarna. Enligt *nyttjandekravet* har vi enbart använt intervjumaterialet till vår undersökning.

6. RESULTAT OCH ANALYS

Kapitlet inleds med en sammanfattande bild av intervjupersonerna. Därefter presenteras resultat och analys under två huvudrubriker. Dessa huvudrubriker följer våra tre frågeställningar. Den första huvudrubriken är således *Innebörden av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt*. I den andra delen av presentationen *Chefens inflytande på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt*, har vi vävt samman frågeställning två och tre. Detta på grund av att vi under undersökningens gång har insett att chefernas inflytande på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt hänger nära samman med hur cheferna bemöter ett sådant hos sina medarbetare. Hur cheferna påverkar utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt innefattar alltså bemötandet av ett sådant hos deras medarbetare. Dessa två avsnitt följs av summeringar av respektive del. Slutligen har vi kopplat samman resultatet med teori och tidigare forskning under den tredje och sista huvudrubriken; *Resultatet utifrån den teoretiska referensramen och tidigare forskning*.

Sammanfattande bild av intervjupersonerna

De sex intervjupersonerna, fem kvinnor och en man, arbetar som enhetschefer inom *Individ och familj* i någon utav Göteborgs 21 stadsdelar. Medelåldern bland cheferna är 47 år. Alla chefer utom en är utbildade socionomer. Den sjätte är socialpedagog. Fem är chefer över socialsekreterare som arbetar på socialkontor med myndighetsutövning, en är chef över en utförarenhet. Fem av intervjupersonerna har varit chefer mellan ett och ett halvt till fyra år och en i cirka 20 år. Samtliga chefer har verksamhets-, budget- och personalansvar.

6.1 Innebörden av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt

Efter bakgrundsfrågorna inledde vi samtalet kring ämnet med att fråga vad cheferna kom att tänka på då de fick höra begreppet *kritiskt reflekterande förhållningssätt*. Då vi valt att inte presentera begreppet förrän i själva intervjun fick vi möjlighet att ta del av chefernas första tankar, reaktioner och associationer kring begreppet. Nedan presenterar vi innebörden av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt för cheferna, utifrån deras egna resonemang i intervjuerna.

Ett obekant men värdeladdat begrepp

Ingen av cheferna verkar vara särskilt bekant med det sammansatta begreppet *kritiskt reflekterande förhållningssätt*. Däremot är begreppet något som engagerar alla cheferna genom att det väcker mycket tankar. Cheferna väljer att ofta dela upp orden i begreppet för att lättare kunna resonera kring begreppets innebörd. Särskilt tydliga blir skillnaderna i vilken värdeladdning de olika cheferna lägger i begreppet. En utav cheferna skiljer sig från de övriga då hon överhuvudtaget inte känner sig bekväm med begreppet:

Det ligger främmande i min mun. Det ligger främmande i mitt sätt att tänka, jag vet ju att, ibland kan man använda begrepp som *positiv kritik* och *negativ kritik* men för mig är kritik, det är en värdeladdning, negativ värdeladdning och så. Jag tänker inte i negativa värdeladdningar i mitt arbete och därför använder jag mig inte av det. (Person E)

Det är ordet *kritisk* som hon helt vänder sig emot. Däremot anser hon att ett *reflekterande förhållningssätt* är någonting som man *ska* ha, och som ”hela det sociala arbetet bygger på”. Intervjupersonen förklarar hur hon är lösningsfokuserat skolad och att kritik för henne bara skapar ”läsningar”.

Denna intervjupersons uttalande kan jämföras med en annan intervjupersons reaktion på begreppet. Hon föreslår genast ett ”tvärtom-begrepp”, att man istället för ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* skulle kunna säga ett ”salutogent reflekterande förhållningssätt”, då hon tänker att begreppet har en ”pessimism i sig”. I samma andetag medger hon dock att det inte är något som är svårt för henne (att vara kritisk) eftersom hon är ”lite skeptiker” och att hon förhåller sig ”ganska avvaktande” och att hon inte ”köper” andras sanningar om hon inte tycker att de är ”riktigt sanna”. Senare i intervjun diskuterar hon vidare kring begreppets innebörd:

Frågan är ju, här skulle vi också kunna diskutera vad är motsatsen. Är det ett naivt förhållningssätt eller ett aningslöst eller.. Vad är motsatsen? Eller är det ett positivt reflekterande förhållningssätt, ja då kommer vi in på det här med att vara kritisk, är det i så fall ett negativt ord? Nää, det behöver det ju inte vara. Det behöver ju bara vara undersökande. (Person C)

Begreppet är alltså inte entydigt. Hon menar att vara kritisk inte behöver vara negativt utan egentligen bara undersökande. Övriga intervjupersoner lägger till största del ett positivt värde i begreppet även om alla ser både positiva och negativa sidor. En av dem uttrycker sig så här:

Till största delen så får jag positiva associationer, alltså att det är ganska viktigt att ha det i det här jobbet tänker jag. Sen är det klart om det blir för mycket betoning på *kritiskt*, så kan det bli bekymmersamt, för då ja.. det måste ju finnas en varsamhet i det och en ödmjukhet i det på nåt sätt. (Person B)

Intervjupersonen benämner här också något som de flesta kommer in på, alltså på vilket sätt man är kritisk och att det då handlar om att det samtidigt måste finnas med en ”varsamhet” och ”ödmjukhet”. Särskilt när det handlar om ett kritiskt reflekterande förhållningssätt gentemot andra. Samma chef som motsätter sig ordet kritisk vill hellre använda sig av begreppet *feedback*. En annan tycker inte att ett kritiskt reflekterande förhållningssätt överhuvudtaget passar i bemötandet av personal. Någon funderar om det finns en kritik i själva reflektionen:

Jag lägger nog mer betoningen på reflektionen än på kritiken om man säger så. Men det finns ju en kritik i det också naturligtvis, alltså att man på nåt sätt.. inte bara köper, utan att man faktiskt också funderar över.. ja och så våga säga när saker inte är bra, när man inte tycker att nånting är bra, det är väl en form av kritik. Sen kan man göra det på *väldigt* många olika sätt. (Person B)

Cheferna är alltså inte ense om huruvida ordet *kritisk* har ett övervägande positivt eller negativt värde. Ordet *reflekterande* är alla chefer överens om att det är något positivt. Detta påverkar hur de i intervjuerna väljer att lägga betoningen på reflekterande respektive kritisk. Det visar sig också att en och samma chef kan lägga betoningen olika beroende på vad de pratar om. När vi sedan följer de olika chefernas resonemang utifrån deras egna benämningar kan vi urskilja beskrivningar av ett förhållningssätt som trots detta till stora delar är lika med avseende på innebörden. Detta är dessutom ett förhållningssätt som alla chefer lägger stor vikt vid, i relation till det sociala arbetet.

Chefernas associationer kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt

Här följer några av de allmänna associationerna kring begreppet som vi mer eller mindre kan härleda ur samtliga chefers resonemang kring vad ett kritiskt reflekterande förhållningssätt kan innebära. Vi tycker oss urskilja två återkommande teman i chefernas resonemang:

Ifrågasätta och reflektera

- Att alltid ifrågasätta det man gör
- Att våga ifrågasätta sig själv och även andra
- Ifrågasätta [...] våra inre bilder [och] förväntningar
- Att problematisera
- Att man alltid ställer sig fråg[orna]: Kan man göra på ett annat sätt? Fungerar det här? Är det här bra för dom vi är till för?
- Väg[a] och diskutera
- Att man vågar ompröva
- Alltid vara i någon form av reflektion

Perspektiv och helhetsyn

- Ett systemiskt sätt att se det
- Ta med alla bollarna i sammanhanget
- [Att] se [och] betrakta företeelser ur olika perspektiv
- Att kunna befinna sig på olika nivåer
- Att kunna [in]ta meta-perspektivet

Några yttranden står ut ifrån den allmänna bilden genom att de endast uttalas utav en eller ett par chefer:

- Respekt för den enskilde
- Att *tänka* att vi har makt
- Utveckling [...] en förutsättning för att komma vidare
- Rörelse, flexibilitet
- Mod..
- Ödmjukhet... att man inte är så himla stensäker jämt på att man har rätt

Ett viktigt och självklart förhållningssätt inom socialtjänsten

Alla chefer gör kopplingar mellan ett kritiskt reflekterande förhållningssätt och arbetet inom socialtjänsten. De ser ett kritiskt reflekterande som en självklarhet och förutsättning för att arbeta där. Detta förklarar de genom att beskriva arbetets komplexitet inom vilket det sällan finns några självklara svar eller enkla linjära samband. En chef beskriver det som ett ”sisyfosuppdrag” eftersom man aldrig kan förhindra social problematik:

Som socialsekreterare menar jag att man måste ha en kritisk grundinställning [...] För att hur det än är så har socialtjänsten ett slags, det är nåt sånt där sisyfosuppdrag, alltså ett omöjligt uppdrag egentligen, därför att socialtjänsten kan aldrig förhindra social

problematik så fullständigt, utan det krävs ju väldigt mycket mer än socialtjänst för detta.
(Person A)

En annan talar om att det inte finns en enda tydlig sanning:

Ja det finns inte en enda tydlig sanning, utan man kan ha olika sådana sanningar, men genom en dialog och en diskussion med varandra, så kan vi komma överens om en gemensam.. kanske inte sanning det heller, men en gemensam övertygelse om vad vi tycker ändå är rätt och rimligt, och att det är det som är mycket socialtjänstens fördel och nackdel. (Person F)

De förutsättningar man inom socialtjänsten har att arbeta utefter, gör att cheferna anser att man ”alltid måste vara i någon form av ifrågasättande position” och att ”reflekterandet pågår hela tiden”. Några av cheferna tänker att de som jobbar inom det sociala arbetet är en viss typ av människor med en viss livssyn:

Jag menar ända från studietiden så är man ju mer fostrad i att ifrågasätta, jag tycker att det ligger lite grann i yrkesrollens natur att vara frågvis på ett nyfiket sätt om man säger så [...] och det handlar mycket om ett resonemang, ett resonerande. (Person F)

Cheferna säger om det kritiskt reflekterande förhållningssättet att om man ”är utbildad socionom och har jobbat som socialsekreterare så *har* man det med sig alltså man sväljer inte vad som helst”. En chef ser det som en skyldighet att ha det och en annan menar att det skulle vara både ”förfärligt” och ”oprofessionellt” att inte ha det.

Anser cheferna att de har ett kritiskt reflekterande förhållningssätt?

Fyra av cheferna svarar utan tvekan *ja* på frågan om de anser sig använda ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. En person svarar till en början att hon inte gör det systematiskt, men då hon diskuterar med sig själv kommer hon fram till att hon nog ändå gör det:

Nä, inte systematiskt, det.. [...] kritiskt reflekterande.. nä.. i och för sig man tänker ju: å ena sidan å andra sidan, nu är jag nere på ärende- och metodhandledning liksom.. å ena sidan å andra sidan, man får ju hela tiden: fördelar och nackdelar, vad händer om vi fattar det här beslutet och man får titta orsak verkan, men det är ju massor.. och det är väl ett slags kritiskt förhållningssätt i och för sig. (Person D)

En annan utav cheferna svarar lite mer ödmjukt på frågan och menar att om hon svarat ja skulle hon bevisat motsatsen:

Jag hoppas det, men om jag skulle säga att jajemensan det gör jag så skulle jag bevisa motsatsen, på något sätt, för då har man bestämt sig för att jag kan det här och jag vet vad jag gör och jag behöver inte fundera mer över det. Så nånstans så vill jag inte svara ja på den frågan [skrattar] utan hellre säga att jag hoppas att jag gör det och jag försöker att tänka på det. (Person B)

Ett tids- och energikrävande förhållningssätt

Som nämnts är cheferna överens om att ett kritiskt reflekterande förhållningssätt är en förutsättning för arbetet inom socialtjänsten. Däremot framkommer att en av cheferna tycker att det kan vara jobbigt och svårt att vara i en ”kritiskt reflekterande process” hela tiden:

Det är klart att det finns ett visst mått av att det kan vara jobbigt att vara i den positionen, alltså det är någonstans enklare när man känner att man vet att man har rätt och att man är stensäker på det man gör hela tiden. Det är ju jobbigt att vara i en sån process tänker jag, alltså en kritiskt reflekterande process hela tiden, varje dag, jämt och ständigt. (Person B)

Vidare säger hon:

Vi måste slita med [det] hela tiden, trots tidsbrist och stress och att situationer kan vara ganska pressade och jobbiga så måste vi ändå orka upprätthålla det och våga tänka ett varv till liksom, och våga fundera över om det vi gör är bra eller dåligt och så, och det kan vara ganska svårt. (Person B)

Hon tror att stress och tidspress ofta kan vara en ”ganska stor hotbild mot det kritiskt reflekterande förhållningssättet” och som kan göra att man ”tappar det”:

[...] för är man jävligt stressad och tidspressad och känner att jag inte liksom har grepp om situationen och ja.. så är det nog ganska lätt att man tappar det, att man blir väldigt.. det blir tunnelseende och man blir inte så intresserad av olika alternativ och vägar och så, utan då hittar man nånting och så kör man på det för det är liksom enklast. (Person B)

En annan chef uttrycker hur svårt det kan vara att vara kritiskt reflekterande och ”kunna tänka” klart i de ”dramatiska situationerna” som kan uppstå.

Kritisk i tanke, ord och handling

Flera av cheferna skiljer på att komma med konstruktiv kritik och som en chef uttrycker det ”bara säga det för sakens skull [...]bara för att vara lite emot, att vara lite obstinat”. En annan är inne på samma linje och säger att det inte räcker att bara ”vara kritisk”, utan att man också måste tänka att: ”Hur kan det vara på ett annat sätt?”. Hon menar att förhållningssättet måste innehålla de tre delarna; att vara kritisk i *tanke*, *ord* och *handling*, annars blir man en ”destruktiv kritiker”. Hon säger vidare: ”Att va kritisk menar jag är ju inte bara att tycka utan det är att göra också.”

Erfaren vs novis

Utan att vi specifikt frågat om det så reflekterar hälften av cheferna kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt i relation till erfarenhet i arbetet. Två av cheferna är av den bestämda uppfattningen att ett kritiskt reflekterande förhållningssätt är något man utvecklar genom erfarenhet. Att man genom ”tillägnade [...] och införlivade kunskaper”, samt ”större perspektiv på människors svårigheter och samhällsapparatusens uppbyggnad” utvecklar en förmåga att kritiskt reflektera. Den ena av dessa chefer relaterar till när hon själv var ny och att hon då framförallt i klientmötet var mer ”lättlurad” och ”naiv” än hon är idag. Den tredje chefen som reflekterar över erfarenhetens betydelse har en helt annan syn. Hon menar att det många gånger kan vara lättare att vara kritiskt reflekterande då man är helt ny, då man inte har några ”givna ramar” och kan vara ”förutsättningslös i alla kontakter”. Till skillnad från när man har jobbat länge och lätt kan ”falla in i mönster”, ”schablonisera”, ”förenkla” och ”rationalisera”.

Att vara kritisk reflekterande i förhållande till vad?

Vi har uppmärksammat hur cheferna i intervjuerna talar om ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom olika områden. De områden vi kan urskilja har vi kategoriserat enligt följande:

Att vara kritiskt reflekterande i förhållande till

- sig själv – självreflektion/självkritik
- klienten – klientmötet/klientrelationen
- medarbetarna/arbetsgruppen
- organisationen – struktur/organisering
- metoder/arbetssätt
- samhällets uppbyggnad/samhällsstruktur

Nästan alla chefer relaterar mer eller mindre till samtliga områden då de resonerar kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Det som skiljer cheferna åt är på vilket sätt de resonerar kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom de olika områdena och vilka exempel de tar upp.

Att vara kritiskt reflekterande i förhållande till sig själv – självreflektion/ självkritik

Alla chefer utom en talar om självreflektion eller självkritik i förhållande till sig själva. En uttrycker sig så här:

[...att] fundera över sig själv, hur man själv agerar i olika situationer till exempel, och att våga ta ett steg tillbaka när nånting faktiskt inte blev så bra liksom och när man känner att den här situationen blev inte som jag hade tänkt mig. Att man då försöker fundera över vad som gick galet, kan jag rätta till det eller kan jag göra på något annat sätt nästa gång?
(Person B)

Samma chef understryker vikten av att kritiskt reflektera över sig själv:

Om man liksom var helt övertygad om att man hade svaret i alla situationer och aldrig tittade kritiskt på sig själv, så skulle man kunna bli ganska livsfarlig tänker jag. (Person B)

En annan chef talar om att det hela tiden sker förändringar som innebär nya förutsättningar och att hon därför inte kan "sitta still", utan hela tiden måste tänka annorlunda om hur hon kan agera på ett annat sätt nästa gång. Flera utav cheferna berättar om konkreta egenskaper hos sig själva och reflekterar över sin personlighet i intervjun. En chef berättar om hur hon under flera år i yrkeskarriären trodde att hon var tvungen att vara på ett visst sätt som hon trodde var rätt, men att det senare gick upp för henne att det viktiga var att vara den hon är:

Det viktiga är på nåt sätt att försöka hitta hur *jag* är, eller *vem* jag är, och känna på nåt sätt att; ja, nä men du vet jag duger nog rätt ok som jag är, och jag behöver inte förstålla mig så

jäkla mycket, jag får försöka fundera runt omkring hur jag kan bli duktigare på att vara den jag faktiskt är. (Person F)

En chef berättar hur hon hela tiden efterfrågar feedback från sina medarbetare över hur hon är, men poängterar samtidigt att det inte alltid är så lätt att förändra sig bara för att man får höra vad andra tycker.

Att vara kritiskt reflekterande i förhållande till klienten – klientmötet/ klientrelationen

Två av intervjupersonerna pratar om ett kritiskt reflekterande förhållningssätt i relation till den makt man som socialsekreterare besitter i förhållande till klienten. En av dem tycker att man diskuterar det för sällan och att man ständigt måste påminna sig om det:

Vi glömmer bort det tror jag, vi är dåliga på att tänka på att vi är en myndighet, vi har pengar, vi har makt, vi har tvångslagar här. (Person D)

Utöver dessa direkta maktaspekter tar den andra intervjupersonen upp språket som en aspekt av indirekt makt gentemot klienten:

Indirekt makt har vi genom att vi skriver utredningar och formulerar oss kring människors livssituation [...] det är ju vi som nästan bestämmer vilket språk vi ska använda, vilka uppgifter som vi ska ta med och vilka vi inte ska ta med. Vilka är det viktigt att lyssna på och vilka lyssnar vi kanske mindre på. Och så gör vi ju i utredningen en professionell bedömning och fattar beslut, och i allt det där är det klart att människor bli påverkade. (Person B)

En annan intervjuperson talar om att vara kritisk till det klienten berättar:

Det är inte så säkert att det personen säger till mig eller när han ska försöka förklara nånting är det som egentligen är förklaringen, det kanske finns nånting mer som ja.. det är som det där klassiska som man ibland brukar säga; att det är inte det som klienten *säger* som är det viktiga, det är vad klienten undviker att säga som man ska tänka.. som man ska försöka lyssna på [...] inte ha *för* mycket fokus på det som sägs, utan tänka lite.. va lite kritisk i det om man säger så. (Person F)

I kontrast till detta talar en annan intervjuperson om hur hon tror på ett ”icke-vetande förhållningssätt” där man inte är ”experten” i relation till klienten.

Att vara kritiskt reflekterande i förhållande till medarbetarna/ arbetsgruppen

När det handlar om att ha ett kritiskt reflekterande förhållningssätt gentemot sina medarbetare uttrycker flertalet av cheferna att det är viktigt att våga ”ifrågasätta” eller att ”betrakta” varandra, men att man då inte ska ägna sig åt kritik på ett negativt sätt. En av cheferna menar att man ska ge feedback om någon har ”gjort nåt märkligt” eller har ”gått över gränsen mot en kollega”. Flera betonar svårigheten att vara ifrågasättande gentemot en medarbetare eftersom ”det blir känslor med i spelet”:

Det är ju viktigt att man vågar att ta såna diskussioner, men, det är också väldigt svårt att ta de här diskussionerna för att om jag säger till dig att: Men varför gör du på det här sättet? Då blir ju du kränkt och tycker [skrattar].. och så blir du kanske lite ledsen: Men den som jag har så mycket respekt för och gillar säger så åt mig, och då blir det liksom

känslor med i spelet och så va. Men det måste man ju hela tiden försöka sätta sig över. Man kan inte vara lättkränkt i den här verksamheten man måste kunna både ge och ta, och då är det ju också viktigt att kunna ge kritik, naturligtvis positiv. Men även våga ifrågasätta. (Person A)

Denna chef betonar hur viktigt det är att både kunna ge och ta kritik.

Att vara kritiskt reflekterande i förhållande till organisationen – struktur/organisering

Nästan alla chefer reflekterar kring hur socialtjänsten är organiserad. De ställer sig frågande till om ”vi är rätt organiserade”, någon undrar om det är ”så lyckat” att klienten ”springer runt” mellan de olika handläggarna när man vet att personer har en sammansatt problematik som spänner över alla enheter. De för ett resonemang kring vilken organisation som gynnar klienten bäst. Flera talar om hur de är positiva till samverkan, men att det lätt kan ”gnissla” mellan de olika enheterna.

Att vara kritiskt reflekterande i förhållande till metoder/arbetsätt

Utöver verksamhetens organisering lyfter flertalet av cheferna frågor kring metoder och arbetsätt:

Vad är det vi håller på med? Gagnar det här den här familjen eller det här barnet eller den här ungdomen? Eller, är det vi håller på med nånting egentligen som vi mera gör för vår egen skull? (Person A)

Några är inne på att det inte bara handlar om att ifrågasätta det de själva gör inom verksamheten, utan att också ifrågasätta hur de utförare som socialtjänsten använder sig av arbetar.

Om vi inte ifrågasätter vad han [klienten] får för hjälp, så kan ju han bli misshandlad, alltså förstår ni, om vi skickar honom till ett.. ja det kan ju bli en massa övergrepp höll jag på att säga, fast inte såna övergrepp, men jag menar om man inte har en bra behandlingsmetod. (Person D)

Två utav cheferna nämner att det är viktigt att ifrågasätta forskning:

Man *ska fan inte tro* på all forskning heller för, är det en forskare som har kommit med nån rapport, så kommer det en annan där det inte är överensstämmelse, det finns en annan aspekt va. Och det vet vi ju, det vet ni också att det, alltså socialt arbete *är* ingen absolut vetenskap. (Person A)

Att förhålla sig faktiskt lite kritisk till forskning och den propaganda som är att vi bara ska jobba evidensbaserat och så här det kan bli så fruktansvärt förenklat. (Person C)

Att vara kritiskt reflekterande i förhållande till samhällets uppbyggnad/samhällsstruktur

På samhällsnivå resonerar ett par chefer över det faktum att socialtjänsten är en politiskt styrd organisation:

Vi lever i en politiskt styrd organisation så det kommer uppifrån: det här är dom direktiven som gäller nu. Om ett år kanske vi har en ny majoritet i kommunen vilket kommer, kan innebära att det är en helt annan sorts förutsättningar vi har att jobba kring. (Person E)

En annan chef menar att man får ”välja sina strider”:

Vissa saker kan jag inte göra nånting åt. Man kan till exempel inte ändra när man i kommunal förvaltning inför ja, nåt nytt system [...] eller att man inför nån ny lagstiftning som jag inte kan [ändra på]. (Person A)

En tredje konstaterar hur socialtjänsten har blivit en ”utredningsfabrik”, att man är duktig på att samla information och systematisera och plocka in rätt fakta under rätt rubrik. Hon menar att Länsstyrelsen är nöjd då man följt regler och praxis och handlat på ett ”rationellt och korrekt sätt”, men undrar samtidigt vad klienten får ut av det. Samma chef efterfrågar en allmän diskussion inom socialtjänsten om vad ”det är för samhälle man egentligen vill ha”.

Varför ska man ha ett kritiskt reflekterande förhållningssätt?

På frågan om vad ett kritiskt reflekterande förhållningssätt kan bidra med inom det sociala arbetet får vi ganska olika svar. Två chefer talar om utveckling, förbättring och kvalitet:

Det handlar ju [om] alltifrån att stoppa dom största dumheterna till att faktiskt utveckla, hitta nya vägar att göra saker på ett bättre sätt. (Person A)

Utveckling tänker jag, alltså det är nästan en förutsättning för att komma vidare. Om man inte har det nästan så blir det väldigt stillastående [...] utveckling men också kvalitet, alltså att man är beredd att förändra det som faktiskt inte fungerar så att det blir nånting bättre av det. (Person B)

Övriga chefer har lite svårare att svara på frågan. En chef svarar mer utifrån sitt uppdrag och ansvar som chef och ser framförallt att förhållningssättet skapar tydlighet inför medarbetarna:

Det skapar en tydlighet, jag tänker att det är det som bidrar med att.. ja tydlighet tänker jag framför allt [...] för medarbetarna [...] är det ju viktigt alltså för mitt primära uppdrag är ju medarbetarna och verksamheten så. Jag menar jag har ju ett stadsdelsansvar och det finns ju ett ansvar gentemot klienter och klienterna jobbar ju medarbetarna med, mitt ansvar är ju mer att fördela, leda fördela och tänka på hur dom ska jobba med det [...] för mig är tydligheten en viktig del i [det]. (Person E)

Flera utav cheferna anser att ett kritiskt reflekterande förhållningssätt är viktigt för att ifrågasätta nya metoder. En chef gör kopplingen till evidensbaserade metoder:

Det är viktigt tycker jag.. att inte köpa allt, utan ifrågasätta, men nu ska det vara *den* behandlings[metoden].. och nu ska det vara *den* liksom, utan faktiskt kolla evidens liksom.. så att jag tycker att det här är jättebra, jag ser fram emot en ännu mer evidensbaserad socialtjänst, att vi är *usla* på det, har varit. (Person D)

En chef anser att det kritiskt reflekterande förhållningssättet kan bidra med att ”hitta rätt nivå” i organisationen, eftersom det sällan finns några ”vinna-vinna-koncept” ”inom den här branschen”. Hon menar att om man ska ”vinna nåt, så måste [man] också acceptera att [man] kommer att få förlora nåt”:

Det är en organisatorisk utmaning att hitta rätt nivå och jag tror att det är så där att det är som en balansgång. Att det gäller att hitta nån form av mellanting och ibland tror man att man har hittat den och.. men sen är det nån som tycker att: Naä.. men vi missar dom här och dom här målgrupperna med detta och vi måste bli mer kunniga på det här för att det

är faktiskt många barn som får illa utifrån detta och detta. Ja och så tycker man att ja det ligger nog mycket i det och så där och så får man specialisera sig ännu mer på det, men då tappar man nånting annat och så kanske man inte tänker på det. (Person F)

Summering

När det gäller innebörden av begreppet *kritiskt reflekterande förhållningssätt* skiljer sig chefernas resonemang framförallt åt kring vilket värde de lägger i begreppet. Det är ordet *kritiskt* som väcker störst diskussion. En chef vänder sig helt emot ordet, men menar samtidigt att ett *reflekterande förhållningssätt* är någonting som man *ska* ha, och som ”hela det sociala arbetet bygger på”. Alla chefer talar om ett förhållningssätt som de anser vara oerhört viktigt inom det sociala arbetet, men väljer att benämna det på lite olika sätt. Alltså att de lägger betoningen olika i begreppet, beroende på hur de värderar ordet *kritiskt*. När varje chef fått reda ut denna begreppsförvirring, kan vi dock ur chefernas resonemang skönja ett förhållningssätt som till stora delar är samma med avseende på innebörden. Detta illustreras genom en gruppering av chefernas associationer kring begreppet. Vi kan utläsa att förhållningssättet framförallt innebär att reflektera över och ifrågasätta vad man själv och andra gör, och att se saker utifrån olika perspektiv. Några chefers uttalanden står ut ifrån den allmänna bilden. De menar att förhållningssättet också innebär att ha respekt för den enskilde och att tänka att man som socialarbetare har makt. Vidare att det är en förutsättning för utveckling, att det handlar om rörelse och flexibilitet, samt om mod och ödmjukhet.

Flera chefer betonar att det kritiskt reflekterande förhållningssättet kräver en konstruktivitet, alltså att det inte räcker att bara vara kritisk utan att också tänka hur det kan vara på ett annat sätt. En chef lägger utöver tänkandet även in verbaliserandet och handlingen genom att understryka att förhållningssättet måste innehålla de tre komponenterna; *tanke*, *ord* och *handling*. Flera av cheferna framhåller att det kan vara krävande och svårt att vara i en ”kritiskt reflekterande process” hela tiden. En chef ser stress och tidspress som en ”ganska stor hotbild mot det kritiskt reflekterande förhållningssättet” och som kan göra att man ”tappar det”.

Samtliga chefer talar kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom, vad vi kan urskilja som sex olika områden, men skiljer sig från varandra genom att de tar upp olika exempel. Två chefer menar att ett kritiskt reflekterande förhållningssätt är en förutsättning för utveckling, förbättring och kvalitet inom det sociala arbetet. Övriga chefer har lite svårare att svara på frågan om vad ett kritiskt reflekterande förhållningssätt kan bidra med. Flera av cheferna anser dock att förhållningssättet är viktigt för att ifrågasätta nya metoder och arbetssätt.

6.2 Chefens inflytande på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt

Utifrån chefernas resonemang kan vi uppfatta hur de beskriver i huvudsak två olika typer av *utrymme* för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt som de på olika sätt anser sig kunna påverka. Det ena utrymmet är det *fysiska utrymmet* i form av struktur i tid och rum. Det andra är det *osynliga utrymmet* – kulturen eller klimatet. Bemötandet av det kritiskt reflekterande förhållningssättet hos medarbetarna sker på båda dessa plan.

Chefen skapar *fysiska* utrymmen – struktur i tid och rum

Forum för reflektion

Alla chefer ser det som sitt ansvar att det finns tid avsatt för reflektion och att dessa inte ständigt bortprioriteras på grund av tidsbrist eller andra åtaganden. De forum som nämns är metodhandledning, processhandledning och arbetsplatsträffar. Dessa är regelbundet återkommande. Ett par av cheferna ser det som sitt ansvar att skapa en struktur eller ramar för hur forumen för reflektion ska se ut. Däremot understryker de att socialsekreterarna själva har ett ansvar i att dyka upp på forumen och att ta upp frågor. En chef beskriver hur hon ser på sina medarbetares deltagande och ansvar i forumen genom att beskriva sig själv som deltagare i forum med andra enhetschefer och högre chefer:

Det man hela tiden kan bidra med det är ju att delta i diskussionerna. Sen är det ju andra som sätter dom ramarna. Vi har ledningsgrupp dom här timmarna, där har vi ramarna. Vi har en chef som håller i det och ger ramarna men hur vi fyller det, det kan jag ju vara med att påverka vad jag, hur jag ser till att lyfta saker. [...] Men det finns fasta vad ska vi kalla det, forum där dialog fortskrider och sen har man ju ett ansvar då att vara.. aktiv i det här och lyfta frågor och reflektera kring frågor. (Person E)

Utöver de planerade, regelbundet återkommande forumen, berättar flera chefer att de ser till att visa sig i korridorerna på arbetsplatsen och att arbeta med ”öppen dörr”, så att medarbetarna hela tiden ska känna att de finns tillgängliga för spontana samtal kring arbetet. En annan chef påpekar att det i viss mån går att påverka det tidsmässiga utrymmet genom att försöka hitta en struktur som frigör tid för att kunna ha forum där man kan reflektera:

Jag har lite svårt att påverka det tidsmässiga utrymmet ibland, jag kan naturligtvis försöka att skapa.. det jag kan göra är att jag kan möjligen hjälpa socialsekreterarna att hitta en struktur som frigör tid för att kunna ha forum där man kan reflektera så att säga. (Person B)

Chefens inflytande på det *osynliga* utrymmet - *kulturen* eller *klimatet*

Chefens sätt att vara ”smittar av sig”

De flesta cheferna anser att deras sätt att vara och handla påverkar utrymmet för ett kritiskt reflekterande i arbetsgruppen. Cheferna beskriver på olika sätt hur deras beteende sprider sig i arbetsgruppen: ”man färgar sin personalgrupp”, ”man sprider”, ”jag signalerar”, det ”smittar av sig”, det ”strilar ner”. Detta gör att de fungerar som en förebild för hur man ska vara på arbetsplatsen:

Mitt jobb handlar om att entusiasmera andra. *Jag* kan ju inte göra jobbet, det är ju andra som måste ut och göra jobbet, vilket innebär att jag måste vara en förebild, jag måste inspirera med att komma med andra idéer. Så dom går ut och gör ett bra jobb. (Person E)

Två av cheferna liknar arbetsgruppen vid en familj där de har föräldrarollen:

Jag menar att jag på nåt sätt måste vara en förebild för dom, jag måste se till så att dom inte kivas med varandra, jag måste se till så att dom ändå har en.. ett gott sätt som gör att dom ändå gillar varandra på ett sånt sätt så att dom hjälper varandra på ett positivt sätt. Jag

måste också vara en trygghet för dom så att dom känner att dom kan ha en dålig dag och få ha det och känna en tillit till det, alltså det är lite grann det.. alltså det är föräldraskapstanken tycker jag är ganska likt. (Person F)

Cheferna menar att de påverkar kulturen på arbetsplatsen genom sitt sätt att vara. Detta är uttalat ett sätt för dem att påverka utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Det är viktigt att budskapet de signalerar efterlevs i handling så att inte budskap och handling blir motsägelsefulla påpekar en chef:

Det går inte bara att säga nånting man måste också förmedla det genom sina egna handlingar, det är så jag tänker. Det som kommer ur munnen det ska också, det ska jag också visa i handling. Det går inte att säga alla ska vara positiva och sen komma och vara tjurig själv. (Person E)

Två chefer beskriver det som att det egna förhållningssättet har betydelse för medarbetarnas förhållningssätt gentemot vad man bör och inte bör göra på en arbetsplats. En av cheferna menar att ”som arbetsgivare kan man ju signalera också att det är mer eller mindre viktigt”. Detta ser hon som en möjlighet att påverka kulturen i arbetsgruppen och samtidigt utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Några av cheferna berättar om hur viktigt de tycker det är att vara prestigelös och ödmjuk i sin chefsroll.

En ”kugge” i ett större sammanhang

En av cheferna skiljer ut sig från de övriga genom att hon utöver sin chefsroll gentemot medarbetarna tydligt ser sig själv som en ”kugge” i ett större sammanhang. Hon menar att hon i allra högsta grad påverkas av den kultur som förmedlas ”ovanifrån”. Hon relaterar då till de chefer över henne som i sin tur styrs och påverkas av vilka politiker som är i majoritet:

Som ledare är man ju, i en organisation så är man ju bara en kugge [...] alltså hur du än vänder och vrider på det så tror jag ändå att allt har en förmåga på nåt sätt att sippra neråt om man säger så, så att det är ju.. som enhetschef så är man rätt så beroende av vilken typ av verksamhetschef man har och verksamhetschefen är ganska beroende på vilken form av eller vilken typ av stadsdelschef som den personen har och stadsdelschefen är ganska beroende av att veta eller känna av; vad är det för typ av nämndepolitiker man har här, och så där sker på nåt sätt relationerna. [...] Det är mycket hur det ser ut där uppe på nåt sätt alltså, som sätter ramarna för *hur* vi diskuterar här, alltså hur öppna är vi mot varandra här, hur småtökiga är det helt ok att vara här. Det sätter ju på nåt sätt ändå acceptansen, och alla vet ju att har man en bred arbetsledning på en arbetsplats som.. som ja, bjuder på sig så blir det ju samma attityd gentemot handläggarna, eller handläggarna emellan också, det är inga konstigheter, så här fungerar människor. (Person F)

Detta gör att denna chef anser sig ha en begränsad möjlighet att kunna påverka organisationskulturen:

Det är svårt att förändra dom strukturerna tror jag, det är det jag menar att när man kommer in som ensam chef i en stadsdel så känner man ju ändå att det handlar om att.. alltså tolka hur kulturen ser ut här, vad är tillåtet att säga och tycka och vara. (Person F)

Hälften av cheferna tar upp att de har jobbat i olika stadsdelar och påpekar att organisationskulturen kan vara väldigt olika. En förklaring de ger till detta är just hur ledaren är.

Att skapa trygghet och öppenhet

Flera av cheferna anser att trygghet och öppenhet är en förutsättning för kritiskt reflekterande inom arbetsgruppen. Många av cheferna vill själva representera trygghet för sina medarbetare, att man ”står stadigt när det blåser” och att medarbetarna känner tillit för dem. Vidare tycker de att det är viktigt att medarbetarna känner sig sedda och respekterade. De värderar sina medarbetare högt och visar i ord och handling att deras kunskaper tas tillvara:

Jag tror att man visar med sin person att man tycker att det är.. men det är ju alldeles lysande, men jag kollar det om det är möjligt, sen kanske det inte är möjligt. [...] Tycker jag att det inte är så bra så kanske jag inte är så positiv [skrattar], nä men man får försöka att tänka att alla.. att man inte täpper till munnen på någon, alla förslag är välkomna liksom. (Person D)

Majoriteten av cheferna beskriver organisationskulturen som att det är ”högt i tak”. En person beskriver det också som att ”det sitter i väggarna”. Cheferna förmedlar sin ståndpunkt i hur det bör och inte bör vara i arbetsgruppen genom att ha en *dialog* med sina medarbetare. Där pratar man öppet om sådant man tänker på och man ”har en levande diskussion”. I de enskilda samtalen med medarbetare understryker flera av cheferna att man inte bara tar upp vad medarbetaren behöver bli bättre på utan även ställer frågor som ”vad förväntar du dig av mig?” Två chefer påpekar att ett resultat av denna öppenhet kräver att man får ”stå ut med att det finns en massa kritik”.

Att uppmuntra till kritisk reflektion

Hälften av cheferna försöker genom dialogen i de olika forumen uppmuntra det kritiskt reflekterande förhållningssättet genom att ställa frågor som: ”Hur skulle du kunna göra på ett annat sätt?”. Cheferna uppmuntrar eftertanken och att medarbetaren kommer till dem för att ta upp olika frågor de funderar över, vare sig det handlar om klienter eller arbetsmetoder. En chef menar att det kritiska reflekterandet kan förekomma hos alla människor men att det kan vara svårare att verbalisera. Dialogen kan därför ses som ett redskap för att underlätta för medarbetarna uttrycka den kritiska reflektionen. Flera av cheferna ser det som sin roll att ”hela tiden lyfta frågorna till en annan nivå”. Eller att komma utifrån med lite andra ögon:

Det är *min* roll också att gå in och skaka om lite. [...] om vi nu pratar om att jag ser på organisationen, att det kanske det är mina ögon som får komma in, men har du tänkt på det här, nej, just det, så kan det nog vara ja, att jag ser det som min roll lite, att gå och lära att tänka lite kritiskt och ifrågasätta lite. (Person D)

En av cheferna ser sig inte bara som en samtalspartner utan även som en medskapare i till exempel utredningar:

Det är väldigt mycket samtal med socialsekreterarna *om* ärendena, förhållningssätt, juridiska delar. Jag läser väldigt mycket utredningar, tjänsteutlåtanden och inte bara ögnar igenom så utan jag är lite medskapare i dom alltså att se det, lite mer utifrån och se det också utifrån min erfarenhet och se olika tillägg eller [vad] man behöver fördjupa på *det* området. (Person C)

Olika personligheter som en tillgång i arbetsgruppen

Två chefer värnar om medarbetarnas olika personligheter och ser det som sin uppgift att plocka fram varje individs egenskaper i arbetsgruppen:

Sådär kan det ju se ut i en arbetsgrupp, oerhört olika personligheter, men varje person måste ju på nåt sätt känna en trygghet och en acceptans att på något sätt ändå jobba utifrån sina förutsättningar. Den personen som är väldigt.. pratig eller sånt där, det är ju min uppgift att på nåt sätt att locka fram dom kvaliteterna som personen har, men försöka ändå att paketera in det utifrån.. och den ska inte känna sig på nåt sätt avklippt, tillknuffad eller vad det nu kan vara för nånting, utan att jag är inne och hjälper den personen att få fram det den uppenbarligen är ute och far efter. (Person F)

Medarbetarnas olika personligheter ses även som tillgångar för att kunna få igång diskussioner på de forum man har för reflektion. Man påpekar att forumen är till för medarbetarnas frågor men att dessa ofta är upptagna med att fundera på sina ärenden. Cheferna menar att medarbetarna har svårt att lägga energi på att diskutera. Två av cheferna förklarar att de kan provocera fram diskussioner:

Att man kan få problematisera lite med varandra, och att man på nåt sätt ändå kan väcka lite diskussionslusta kring.. att inte bara nicka överensstämmande med varandra och vara överens om allt, för det är ganska tråkigt, även om det kan kännas tryggt.. men det är väl det som *är* litegrann med en organisation över huvudtaget, att har man en trygg organisation, så är det ganska oproblematiskt att vara mer kritisk och att vara mer problematiserande. (Person F)

En annan som själv inte anser sig ha det personlighetsdraget tar hjälp av en medarbetare som kan få igång diskussionen:

Det får ju igång folk va. För att annars om man sitter på ett APT [arbetsplatsträff] och det är inte en jävel som har anmält en fråga och så sitter jag där och så vill jag ha liksom, jag vill att det ska komma igång lite dynamiskt. Men fan att få folk att komma igång va, för det är ju, X slänger in en dynamitgubbe så va. Och då händer det saker va, och det är faktiskt väldigt spännande för oftast så leder det ju framåt. (Person A)

Två av cheferna anser sig ha som uppgift att lyfta fram dem som inte hörs och att kanske lägga locket på lite med de som hörs mest så att alla ska kunna komma till tals:

Jag tror att det är precis det som är min roll, alltså se till så att dom här reflektionerna kommer fram, se till att vissa personer som jag vet har vissa kvaliteter inte sitter stilla och tysta eller sitter i andra tankar, utan aktivera dom personerna. (Person F)

Att hantera konflikter

Ett resonemang kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt verkar för några av cheferna vara nära sammankopplat med en diskussion kring konflikter och ”skitsnack” inom arbetsgruppen. En chef betonar vikten av att ta tag i det som inte fungerar så fort som möjligt, och att komma direkt till den person det gäller för att undvika skitsnack i korridoren. Annars ”kommer [det] ju ut någon annanstans, det kommer ut i fikarummet när inte chefen är med”. Detta hanteras också genom att förmedla en öppen kultur där ”det är ok att ha en annan åsikt eller tycka att någonting

inte fungerar eller ha konflikter”. Men det finns som sagt gränser; en chef beskriver hur hon aktivt kan försöka påverka negativa faktorer i en organisationskultur:

Man kan komma in i negativa spiraler och då tänker jag då är det arbets.. då är det min roll som chef att arbeta med att dom negativa spiralerna bryts och då är det ju givetvis utifrån min världsmodell: Vad är positivt, vad är negativt? För mig är det inte ok med kränkningar. Det är inte, nu kommer icke-budskap, men det är inte ok med trakasserier, gliringar är inte ok. Man kan ha en jargong så, men folk ska ändå känna sig.. man ska inte gå hem och vara ledsen. Och där tror jag det finns olika kulturer i vad är ok, när.. var ligger gränserna för vad för sorts gliringar är ok till exempel? (Person E)

Två chefer påpekar dock att det inte finns några konflikter i organisationen.

Vid beslut får det kritiska reflekterandet stå tillbaka

Flertalet av cheferna kommer in på det faktum att det i chefsrollen ingår att fatta beslut. Då får det kritiska reflekterandet stå tillbaka lite grann. Chefens uppgift är att fatta beslut för att komma vidare, annars kan det ”förlama” organisationen:

I vissa situationer måste man ju någonstans sätta ner foten och fatta ett beslut [...] då kan man inte i den stunden kanske vara kritiskt reflekterande, det får man vara innan och efter.
(Person B)

En av cheferna förklarar att besluten är till för att ”folk blir lugnare i det alltså det skapar en begriplighet, man kommer in i sammanhanget då”. Tar man inget beslut menar man att det blir rörigt för personer i omgivningen. Två av cheferna menar att bara för att man fattar ett beslut i stunden, utesluter inte det att man kan ifrågasätta det eller fatta ett nytt beslut i frågan senare. En chef beskriver beslutsfattandet som att delvis ”lägga locket på”, men att det är en del av chefsrollen eftersom det primära uppdraget som enhetschef är verksamheten och medarbetarna. Detta hör också samman med den formella makt man besitter som chef, påpekar två av cheferna. Det finns en delegationsordning i vilken enhetscheferna har ett övergripande ansvar, vilket gör att de har sista ordet i vissa frågor.

Rekrytering

Samtliga chefer har ansvar för rekrytering. Chefens inflytande över utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt påverkas också indirekt av vilken person man söker i en rekryteringssituation. Alla chefer är eniga om att ett kritiskt reflekterande förhållningssätt är viktigt hos den arbetssökande men ”det är ju inget som man.. *söker* liksom när man går ut [...] utan jag ser det ju som så självklart”. Cheferna har olika sätt att tänka kring den arbetssökande när de rekryterar. En chef trycker på hur viktigt det är att få bra kontakt med den arbetssökande:

Vad är det man känner in och vad är det som gör att man hittar rätt med vissa och man känner att ooh det här stämmer *inte* med andra. Ja alltså jag vet inte om jag kan ge nåt tydligt svar på det men för mig är det man måste kunna reflektera, man måste kunna vara prestigelös. Det är viktigt och därmed är det ju någonstans det här att kunna säga ”jag har gjort fel” eller ”låt oss diskutera”. Människor som hamnar i ”jag har rätt”, dom har inte förtur hos mig. Jag tänker att man behöver reflektera, man behöver vara prestigelös och man måste kunna ha en ödmjukhet gentemot andra. (Person E)

Två andra chefer anser däremot att det är viktigt med dynamik i gruppen. Dynamik framkallar de genom att anställa personer med olika personligheter som kompletterar varandra. De har alltså ytterligare ett kriterium vid en rekrytering:

Hur ser sammansättningen i gruppen ut, vill jag ha unga? Vill jag ha någon av annan etnisk bakgrund och, vill jag ha män? Och så vidare va, det är ju också viktigt. (Person A)

Summering

Utifrån chefernas resonemang kring sitt inflytande på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen och bemötandet av detsamma, kan vi alltså uppfatta hur de ger exempel på detta i form av inflytande på dels vad vi kallar det *fysiska* utrymmet – struktur i tid och rum, dels det *osynliga* utrymmet – kulturen eller klimatet. När det gäller det fysiska utrymmet ser alla chefer som sitt ansvar att se till att det finns tid avsatt för reflektion och att dessa forum inte ständigt bortprioriteras på grund av tidsbrist eller andra åtaganden. Flera nämner också att de själva ser till att vara tillgängliga för mer spontana samtal och reflektioner kring arbetet. När det gäller inflytande på det osynliga utrymmet – kulturen eller klimatet, menar majoriteten av cheferna att deras egna sätt att vara smittar av sig och sprider sig i arbetsgruppen. Cheferna betonar att det därför är viktigt att de själva är öppna, prestigelösa och ödmjuka i deras chefsroll. De menar att trygghet och öppenhet är en förutsättning för kritiskt reflekterande inom arbetsgruppen. Cheferna uppmuntrar sina medarbetare till eftertanke i arbetet och flera ser det som sin roll att lyfta frågor till en annan nivå. Särskilt en chef uppmuntrar medarbetarnas olika personligheter och ser det som sin uppgift att plocka fram varje individs egenskaper i arbetsgruppen. Medarbetarnas olika personligheter ses även som resurser för att kunna få igång diskussioner kring arbetet.

En av cheferna skiljer ut sig ifrån de andra då hon tydligt uttrycker en begränsad möjlighet att kunna påverka utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen. Hon ser sig själv som en ”kugge” i ett större sammanhang och att hon i allra högsta grad påverkas av den kultur som förmedlas ”ovanifrån” i organisationen. Hur konflikter hanteras verkar för några utav cheferna hänga samman med utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen. De betonar vikten av att förmedla en öppen kultur där ”det är ok att ha en annan åsikt eller tycka att någonting inte fungerar eller ha konflikter”, att ta tag i det som inte fungerar så fort som möjligt och att komma direkt till den person det gäller. Flertalet av cheferna tar upp det faktum att det i chefsrollen ingår att fatta beslut, då avsaknaden av detta skulle förlama organisationen. I beslutsfattandet verkar det kritiska reflekterandet få stå tillbaka litegrann. En chef menar att man får vara kritiskt reflekterande före och efter beslutet är taget.

6.3 Resultatet utifrån den teoretiska referensramen och tidigare forskning

Nedan följer ett resonemang kring resultaten utifrån innehållet i andra, tredje och fjärde kapitlet; *Perspektiv på ett kritiskt reflekterande förhållningssätt, Tidigare forskning och Teoretisk referensram.*

Ett kritiskt reflekterande förhållningssätt

När det gäller innebörden av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt ger intervjupersonerna på många sätt en sinsemellan liknande bild av förhållningssättet. En chef står ut ifrån mängden och använder sig inte av begreppet kritik då hon ser det som enbart negativt. Majoriteten av cheferna har dock en syn på begreppet kritik som både positivt och negativt. Denna syn överensstämmer med Stenbock-Hults (2004) förklaring av kritik där den negativa aspekten är att man letar efter fel medan den positiva är att hitta element som kan användas för diskussion och konstruktiva idéer. Konstruktivitet tas upp av cheferna som en nödvändighet för att det ska vara en mening med att framföra kritiken. Att ”obstinat” kritisera ses som negativt.

Två av cheferna resonerar kring innebörden av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt i relation till den makt man som professionell inom socialtjänsten besitter i förhållande till klienter. Fook (2003) förklarar på samma sätt utifrån det postmoderna perspektivet att det är just vad den kritiska reflektionen gör; uppmärksammar skapandet och vidmakthållandet av maktrelationer. En av cheferna framhåller dock hur hon i klientmötet kritiskt reflekterar i förhållande till klientens utsaga. Intervjupersonen använder inte den kritiska reflektionen som ett redskap för att uppmärksamma maktrelationer i detta sammanhang, utan istället för att kritiskt se på det klienten berättar.

På samma sätt som Nilsson & Karlsson (2008) samt Lampic-Aaltonen & Söderströms (2009) intervjupersoner förklarar, säger cheferna att ett kritiskt reflekterande förhållningssätt är något man använder hela tiden utan att fundera över det. Det ses som en förutsättning för att kunna göra ett bra jobb. Två av cheferna talar om erfarenhet som något som möjliggör det kritiskt reflekterande förhållningssättet. Detta överensstämmer med resultaten från Nilsson & Karlsson samt Lampic-Aaltonen & Söderströms studier, vilka pekar på att den nytexaminerade socionomen inte har tid att reflektera kritiskt som nyanställd. Istället är man upptagen av att lära sig rutiner samt socialiseras in i rådande organisationskultur. I Nilsson & Karlssons studie presenteras dock ett resultat som motsäger detta, nämligen att den nytexaminerade socionomen kan ha många nya idéer och tankar. Det beskrivs dock att dessa idéer förkastas av de mer erfarna som menar att man redan har prövat idén. En av cheferna i vår undersökning talar i enlighet med detta motsägande resultat, om att det som ny kan vara lättare att vara kritiskt reflekterande då man inte hindras av att falla in i mönster eller att schablonisera.

Organisationskultur och ledarskap

Stenbock-Hult (2004) beskriver de personliga faktorer som krävs för att ha en kritisk hållning enligt Popper. Enligt resultaten framstår majoriteten av cheferna som *självkritiska*. Cheferna talar om de positiva egenskaper de har men även tillkortakommanden, och de påpekar att de genom dialog med sina medarbetare efterfrågar feedback i hur de fungerar i chefsrollen. Självreflektion är enligt Yip (2006) viktigt för att kunna förbättra och utveckla sitt arbetssätt. Sjunnesson (2007) instämmer i detta och understryker vikten av att se sig själv och sin chefsroll ur andra perspektiv. Tiuraniemi (2008) kopplar samman ledares självmedvetenhet med medarbetarnas och organisationens utveckling. Hans undersökning visar på att ledare med hög självmedvetenhet är mer effektiva och har nöjdare medarbetare.

Precis som Stenbock-Hult (2004) beskriver *dialogen*, tar cheferna upp den som ett redskap för att uppmuntra ett kritiskt reflekterande förhållningssätt hos sina medarbetare. Även Nilsson & Karlsson (2008) samt Lampic-Aaltonen & Söderströms (2009) intervjupersoner beskrev ledningens uppmuntran som en främjande faktor för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Cheferna beskriver att de också arbetar för att skapa tillit och öppenhet i arbetsgruppen, där man har respekt för varandra. Denna tillit och öppenhet kan tolkas som det Yip (2006) benämner *yttre faktorer*, vilka består av en stöttande omgivning. Detta ger enligt honom medarbetarna utrymme för att reflektera. Sjunnesson (2007) beskriver öppenheten som att chefen aktivt håller tillbaka sin självsäkerhet och istället har ett nyfiket bemötande, precis som en av cheferna beskriver. Detta kan kopplas samman med prestigelösheten samtliga chefer beskriver. Stenbock-Hult tar vidare upp att det är viktigt att se till och uppmärksamma alla åsikter precis som Sjunnesson. En av cheferna förklarar hur hon tar tillvara medarbetarnas kunskaper genom att lyssna till alla åsikter. *Toleransen* Stenbock-Hult nämner, beskrivs av cheferna som att man ska ha respekt för den enskilde och att man alltid lyssnar till sina medarbetare när de har nya idéer. På samma sätt visar detta på *kreativt tänkande* och *pluralism* hos cheferna då man visar intresse för problem som finns i organisationen och att man ser dessa ur olika perspektiv. Enligt Sjunnesson tillhör det ledarens uppgift att också få med de passiva i dialogen samt att eventuellt dämpa de som hörs mest. Detta stämmer överens med chefernas beskrivningar av hur de tillvaratar medarbetarnas olika personligheter.

Dialogen ska öka förståelsen av individernas uppfattningar emellan enligt Stenbock-Hult (2004). Detta kräver kritisk självreflektion men hon understryker svårigheterna med det eftersom man måste skjuta sina åtaganden åt sidan för att betrakta och reflektera över dem utifrån olika perspektiv. En chef beskriver hur hon har förståelse för att hennes medarbetare har svårt att ta upp tankar på arbetsplatsträffar eftersom hon vet att de har mycket att tänka på kring sitt arbete. En annan chef beskriver den kritiska reflektionen som en jobbig process att befinna sig i. Samma chef förklarar vidare i enlighet med Stenbock-Hults beskrivning av en kritisk person, att man måste *våga* befinna sig i denna position eftersom det innebär att man funderar över om det man gör är bra eller dåligt.

Alla cheferna anser att de kan påverka utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Man kan likna detta "utrymme" vid Scheins (2004) *organisationskultur*. Det cheferna själva uppmärksammar är deras sätt att vara och hur detta smittar av sig på övriga medarbetare. Chefen påverkar genom sitt beteende *värderingar och normer* i organisationen. Dessa värderingar och normer styr vad medarbetarna anser att man bör och inte bör göra, alltså vad som är "rätt" och "fel" och speglar på så sätt gällande moral och etik i arbetsgruppen. Genom att medarbetarna formas av sin chef i vad som är "rätt" och "fel" vet de också vad som förväntas av dem. Sjunnesson (2007) är inne på samma spår och ser chefens möjlighet att påverka kulturen genom sitt sätt att handla. På så sätt kan hon visa att vägen till målet nås via reflektion och dialog. Tiuraniemi (2008) beskriver detta som en *kommunikationsstil* som framhåller vikten av interaktion och öppenhet. Kommunikationsstilen överförs från ledaren till medarbetarna och påverkar medarbetarnas attityd.

Något som Nilsson & Karlsson (2008) samt Lampic-Aaltonen & Söderströms (2009) studier uppmärksammar som en hämmande faktor av det kritiskt reflekterande förhållningssättet är att man som ny socialiseras in i den rådande organisationskulturen. På det sättet har organisationen

och därmed chefen en avgörande roll i utrymmet för det kritiska reflekterandet hos socialarbetaren menar de. Detta överensstämmer med hur cheferna uppfattar sin roll. Alvesson (2009) är på samma spår och i det han kallar *kulturens dubbla natur* ser han en negativ sida av kulturen till skillnad från modernisten Schein (2004), nämligen att de medvetna förväntningarna på individerna kan leda till inskränkthet och att medarbetarna blir mindre självständiga.

En av cheferna anser att hennes utrymme för att påverka organisationskulturen är begränsat. Hon ser sig enbart som en kugge i ett större sammanhang och åsyftar då att hon och hennes arbetsgrupp påverkas av högre chefer ändå upp till politikernivå. Denna chef menar alltså att kulturen kommer uppifrån och att hon själv i högsta grad påverkas av den. På samma sätt påverkar hon sina medarbetare. Detta visar på att det finns en underliggande "sanning" i organisationen som helhet, det som Schein (2004) kallar för *grundläggande antaganden*. Dessa grundläggande antaganden ifrågasätts inte eftersom de är "sanningar" och cheferna är delaktiga i att förmedla dem till sina medarbetare.

Alvessons (2009) beskrivning av *kulturens många nivåer* kan kopplas samman med denna chefs resonemang där bilden av ledarens inflytande på kulturen nyanseras. Både Schein (2004) och Tiuraniemi (2008) anser att kvaliteten på ledarskapet är sammankopplat med arbetsgruppens prestationer. Alltså att ledaren genom sitt beteende kan påverka arbetsgruppen på ett visst sätt. Alvesson understryker istället att kulturella föreställningar skapas i samspel mellan människor. Alvesson menar att ledaren därför inte kan påverka och kontrollera hur hennes handlingar tolkas och vad innebörden av dem blir för respektive medarbetare. Därmed är det inte säkert att chefernas vilja att skapa öppenhet och tillit tolkas och efterlevs på det sättet så att en sådan kultur skapas i arbetsgruppen. Cheferna influeras alltså mer av organisationskulturen än vad de själva aktivt kan påverka den. Enligt Hatchs (2002) förklaring av det *symboliskt-tolkande perspektivet* menas att medarbetarna kan se ledaren som en symbol som representerar organisationens innebörd. Men mer troligt är alltså att cheferna är vad Schein kallar artefakter med en vilja att vara symboler.

Flertalet av cheferna tog upp att deras chefsroll innefattar att de måste fatta beslut. Detta är sammankopplat med delegationsordningen i organisationen, vilken gör att cheferna har mer makt än sina medarbetare. Maktfördelningen är alltså vad Alvesson (2009) kallar *asymmetrisk* och gör att ledaren har en större möjlighet än sina medarbetare att bestämma hur verkligheten ska definieras. Detta definitionsföretade av verkligheten tar sig uttryck till exempel i beslutstagandet som beskrivs av cheferna som att delvis "lägga locket på". Detta blir en form av maktövertag då cheferna får bestämma hur man ska gå vidare i en viss fråga. Detta är dock en del av chefsrollen och måste till för att, som cheferna beskriver det, "komma vidare". Cheferna understryker också att beslutstagandet inte hindrar ett ifrågasättande och att beslutet kan omprövas i ett senare skede. Cheferna beskriver hur de ständigt har en *dialog* med sina medarbetare. En *konstruktiv dialog* förklarar Bakka et al. (2006) som ett sätt för ledaren att använda sig av sin makt på ett positivt sätt. Denna dialog sker innan, under och efter att beslut tas. Cheferna är alltså genom dialogen i ständig interaktion med sina medarbetare vilket visar att maktasymmetrin på så sätt jämnas ut. Det är i alla fall något som alla cheferna verkar sträva efter.

Anledningen till frånvaron av konflikter i arbetsgruppen som två chefer tar upp kan diskuteras utifrån olika synsätt. Enligt Alvessons (2009) sätt att se på det kan frånvaro av konflikter eller

klagomål tyda på en *symbolisk makt* hos någon eller några ledare i organisationen. Detta innebär att ledaren uppträder auktoritärt och att övriga medarbetare frivilligt lyder auktoriteten. Utifrån vad Stenbock-Hult (2004) beskriver kan en person som utsätts för *indoktrinering* anta värderingar och normer som hon inte kan motivera. Detta skulle i förlängningen eventuellt kunna leda till frånvaron av konflikter. En annan förklaring kan handla om att toleransen och sympatin för varandra överdrivs i arbetsgruppen så att man inom dessa verksamheter har slutat ifrågasätta och därför inte har några konflikter.

Hämmande faktorer som presenteras av Nilsson & Karlsson (2008) samt Lampic-Aaltonen & Söderström (2009) är tidsbrist och hög arbetsbelastning. Detta överensstämmer med chefernas tankar i vår undersökning. En av cheferna förklarar hur hon försöker hjälpa sina medarbetare med en struktur som frigör tid för reflektion. Sjunnesson (2007) ser detta som ledarens uppgift, att se till att arbete och reflektion sker parallellt så att jobbet blir gjort samtidigt som organisationen utvecklas genom kompetensutveckling.

Två typer av ledarskap enligt Wallo

Utifrån vad cheferna berättar om sitt beteende, kan man se Wallos (2008) två typer av ledarskap, det **prestationsinriktade ledarskapet** och det **utvecklingsinriktade ledarskapet**. Cheferna pendlar mellan dessa två ledarskapstyper i sitt beteende. Enligt Wallos **prestationsinriktade ledarskap** beskriver cheferna hur de försöker skapa tillit och förtroende till sina medarbetare genom ödmjukhet och prestigelöshet i enlighet med *stödjarrollen*. Inom denna typ av ledarskap skapar nämligen stödjarrollen en avslappnad atmosfär för att medarbetarna ska känna trygghet. Enligt *konfronterarrollen* sätter cheferna gränser med sin auktoritet vilket de gör genom sitt beslutstagande eller som de säger: att ”sätta ner foten”. Vidare beskriver cheferna att det finns forum med avsatt tid för reflektion i form av metodhandledning, processhandledning och arbetsplatsträffar. Detta kallas enligt Wallo för *planerade och standardiserade aktiviteter* och är typiskt för det prestationsinriktade ledarskapet.

När det gäller den andra typen av ledarskap, det **utvecklingsinriktade ledarskapet** beskriver cheferna *utbildarrollen* när de till medarbetarna förmedlar sin syn på ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Genom dialogen uppmuntrar de den kritiska reflektionen och försöker komma med nya perspektiv. De ser det som en del av sin chefsroll att ställa frågor som uppmuntrar till att tänka på ett annat sätt och att lyfta frågorna till nya nivåer. Enligt *konfronterarrollen* utmanar man medarbetarna utanför bekvämlighetsområdena i dialogen genom att ställa frågor utifrån olika perspektiv. På detta sätt stimulerar cheferna medarbetarna till kritisk reflektion. Detta kallar Sjunnesson (2007) för att vara en katalysator. Cheferna beskriver även att *delvis planerade aktiviteter* samt *spontana aktiviteter* enligt den utvecklingsorienterade ledarens arbetssätt förekommer. Två chefer beskriver hur dörren alltid står öppen och att diskussioner även förekommer i korridoren. Två av cheferna uttalar också att det kritiskt reflekterande förhållningssättet är till för att utveckla och förbättra. Detta i enlighet med det **utvecklingsinriktade ledarskapets** syn på lärande, där fokus ligger på ett förändringsbenäget beteende inriktat på att utmana och stödja ett lärande som utvecklar.

7. SLUTDISKUSSION

Syftet för undersökningen växte fram ur våra egna funderingar över hur det kommer att bli att börja arbeta som socionomer efter avslutad utbildning. Vår upplevelse är att ett särskilt förhållningssätt allt mer införlivats i oss under utbildningens gång. Ett förhållningssätt som vi anser är grundläggande för vår yrkesroll, nämligen ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt*. Något som intresserat oss är därför hur stort *utrymmet* för detta är på kommande arbetsplatser. Finns det plats för det? Är det ett förhållningssätt som man på arbetsplatser för socialt arbete lägger vikt vid och uppmuntrar? Eller hämmas förhållningssättet av rådande organisationskulturer eller av att det många gånger är enklare att bara följa invanda mönster?

Utifrån våra frågeställningar bad vi enhetschefer inom socialtjänsten att resonera kring innebörden av ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt*. Vidare frågade vi dem hur de ser på sitt inflytande på utrymmet för ett sådant förhållningssätt inom organisationen de arbetar i, samt hur de bemöter ett sådant förhållningssätt hos sina medarbetare. Med dessa frågor ville vi få ökad förståelse för sambandet mellan ledarskapet och utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom socialtjänsten. Ytterligare insikter om området sökte vi genom att se på detta utifrån teorier om *organisationskultur* och *ledarskap*. Vi menar att utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt kan ses som en aspekt av organisationskulturen inom organisationen. Olika teorier om organisationskultur ser dock olika på ledarens möjlighet att påverka organisationskulturen.

För att vi överhuvudtaget skulle kunna ha ett samtal kring våra frågor ansåg vi det nödvändigt att först och främst fråga cheferna vad ett kritiskt reflekterande förhållningssätt innebar för dem. Detta resulterade i intressanta samtal i vilka vi tyckte oss urskilja en, med vissa nyanseringar, relativt enhetlig bild av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Denna visar på att ett kritiskt reflekterande förhållningssätt handlar om ständig reflektion och ifrågasättande utifrån olika perspektiv och med strävan om en helhetssyn. Vidare framkom att cheferna menar att de på olika sätt påverkar utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt genom sitt sätt att vara och genom att förmedla öppenhet och trygghet i arbetsgruppen. Många av cheferna menar att det ingår i deras chefsroll att se till att arbete och reflektion sker samtidigt och kontinuerligt. Samtliga chefer var övertygade om att de påverkar organisationskulturen ”nedåt” i organisationen. Enbart en av cheferna uppmärksammade dock att hon faktiskt också påverkades ”uppifrån”. Denna påverkan ansåg hon vara större än möjligheten för henne att påverka nedåt i organisationen.

Inför undersökningen ställde vi oss frågan om man genom intervjuer kan fråga personer om deras förhållningssätt, då ett förhållningssätt många gånger handlar om omedvetna och abstrakta processer som kan vara svåra att verbalisera och distanserat prata om. Kanske kan ett förhållningssätt bättre studeras genom observationer då det i mångt och mycket handlar om hur en person *är* i samspel med omgivningen? Vi har återkommit till denna fråga kontinuerligt under undersökningens gång, men kommit fram till att vi tycker att samtalet kring ett kritiskt reflekterande förhållningssätt fyller en viktig funktion. Vi anser att förhållningssättet, som enligt vår undersökning (och ett antal tidigare) ses som en förutsättning för socialt arbete, behöver uppmärksammas och samtalas om. Ett kritiskt reflekterande förhållningssätt är inget man kan ta för givet inom organisationer för socialt arbete. Trots att intervjupersonerna anser att ett kritiskt reflekterande förhållningssätt är en oundgänglig självklarhet i socialt arbete och säger sig ha ett

sådant förhållningssätt, påpekar en av dem hur svårt det är att ha och använda sig av det i en värld där budget och tidsbrist är något man dagligen måste förhålla sig till och som begränsar möjligheterna. Vi anar att denna svårighet är större än vad som beskrivs av cheferna i denna undersökning. De talar om det sociala arbetets komplexitet och svåra uppdrag. Att ha ett kritiskt reflekterande förhållningssätt kräver tid och energi men framförallt mod. Vi har förståelse för att personer som arbetar inom denna typ av komplexa verksamhet finner det svårt att kontinuerligt ifrågasätta och reflektera utifrån olika perspektiv eftersom det innebär att man ständigt ifrågasätter sig själv och socialtjänsten som verksamhet.

Enligt de texter vi studerat i samband med undersökningen, framkommer att kritisk reflektion är en förutsättning för utveckling och förändring. Vi anser att man bör förhålla sig till kunskap på så sätt att man aldrig anser sig fullärd, utan att man kontinuerligt har en inställning med viljan att lära sig nya saker. På det sättet förändras och utvecklas individen i sin profession. Vi menar att detta i förlängningen gör att även organisationen kan förändras och utvecklas. Om individer kritiskt reflekterar och samtidigt är mottagliga för förändring kan sådant som inte fungerar uppmärksammas och på så sätt förbättras. Detta menar vi höjer kvaliteten inom socialt arbete och är i allra högsta grad också en etisk fråga. I socialtjänsten där man arbetar med och för människor menar vi att det är av yttersta vikt att arbetet uppfyller en hög kvalitet så att varje individ erhåller så bra stöd som möjligt och inte far illa. För att denna utveckling och förbättring ska vara möjlig menar vi att det krävs ett ledarskap som har den nämnda inställningen till kunskap och därmed bemöter medarbetarnas idéer med en nyfikenhet och öppenhet och tar idéerna på allvar. Sker inte detta tror vi att utvecklingen av organisationen stagnerar och att det kritiskt reflekterande förhållningssättet inte leder till utveckling eller förbättring.

Cheferna uttrycker en ambition av att skapa utrymme för ett kritiskt reflekterande. Vi undrar dock hur chefernas goda avsikter upplevs av deras medarbetare. När signalerna om vikten av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt fram? Fungerar deras strategier för att öppna upp för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt? Använder de sig av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt i den utsträckning de säger sig göra? Eller visar deras positiva bild av deras inflytande prov på att de inte kan svara annorlunda då de i så fall skulle framstå som dåliga chefer?

Med denna studie har vi velat skapa en ökad medvetenhet och öppna upp för samtal kring ledarens roll i förhållande till utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Resultaten av undersökningen är dock endast utifrån chefernas eget perspektiv: Hur de subjektivt uppfattar och beskriver att de *är* i sitt ledarskap i förhållande till ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom organisationen. Nästa steg skulle därför kunna vara att studera *hur* de praktiskt gör detta. Detta skulle förmodligen bäst göras genom observationsstudier. För att få svar på hur chefernas avsikter uppfattas av deras medarbetare skulle man kunna intervjua chefer och medarbetare inom samma organisation för att sedan jämföra svaren.

En utav cheferna beskriver sin upplevelse av en begränsad möjlighet att påverka utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom sin organisation. Hon ser sig själv i ett större sammanhang och menar att hon i stor utsträckning påverkas av högre chefer och politiker. Hur stor makt har egentligen enhetschefer inom socialtjänsten att påverka utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt inom socialtjänsten? Är det kanske främst politikerna genom att

fördela budgeten och sätta ramarna för socialtjänsten, som besitter makten att verkligen kunna ge goda förutsättningar för verksamheterna? Kanske krävs starkare krafter än så i form av en samhällelig debatt för att kunna förbättra det system vi har idag? Med de begränsningar verksamheter i socialt arbete har att förhålla sig till, kan man ens påverka utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt? Det framkommer att tidsbrist och stress är hämmande faktorer för socialtjänsten. Kanske det är dags för socialtjänsten att tilldelas en utökad budget för att få mer tid och därmed ett större utrymme för reflektion?

Ytterligare förslag till vidare forskning inom området är att intervjua chefer på olika nivåer inom socialtjänsten, för att sedan jämföra hur de ser på sin möjlighet att påverka utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Detta skulle vara intressant att göra med kompletterande observationsstudier för att se om det de säger också utövas i praktiken. Vi undrar vem eller vilka som har störst makt över detta utrymme. Är det högsta chefen? Politikerna? Eller i slutändan den enskilde socialsekreteraren?

REFERENSER

Tryckta källor

- Alvesson, M (2009): *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber
- Bakka, Jörgen; Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (2006): *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber
- Dalen, Monica (2008): *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups
- Fook, Jan (2007): *Practicing critical reflection: a resource handbook*. Maidenhead: Open University Press
- Hatch, Mary Jo (2002): *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar (2009): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, Sam; Lilja, John; Mannheimer, Katarina (red) (2005): *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur
- Schein, Edgar (2004): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Stenbock-Hult, Bettina (2004): *Kritiskt förhållningssätt: en vetenskaplig, etisk attityd och ett högskolepedagogiskt mål*. Lund: Studentlitteratur
- Svenning, Conny (2003): *Metodboken: Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv: Lorentz
- Thomassen, Magdalene (2007): *Vetenskap, kunskap och praxis: Introduktion i vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerups utbildning
- Thompson, J D (1988): *Hur organisationer fungerar*. Stockholm: Prisma
- Widerberg, Karin (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Författningar

Högskolelagen (1992:1434) 1 kap 8 §

Forskningsartiklar

- Tiuraniemi, Juhani (2008): *Leader Self-Awareness and Its Relationship to Subordinate Assessment of Organizational Atmosphere in the Social Welfare Sector*. Administration in social work 32(4) s. 23-38.
- Yip, Kam-Shing (2006): *Self-reflection in Reflective Practice: A Note of Caution*. British Journal of Social Work 36 (5) s. 777-788.

Avhandlingar

Sjunnesson, Jan (2007): *Erfarenhet och processer – en metod för reflekterande ledarskap*. Akad. avh. Stockholm: Elanders Infologistics.

Wallo, Andreas (2008): *The leader as a facilitator of learning at work*. Akad. avh. Linköping: LiU-tryck

Uppsatser

Lampic-Aaltonen, Helena & Söderström Björn (2009): *"Hav mod att göra bruk av ditt eget förstånd" – Kritiskt tänkande i det sociala arbetets vardag*. C-uppsats Lunds universitet.

Nilsson, Pernilla & Karlsson, Åsa (2008): *"Tänka efter vad är det jag gör" - En kvalitativ studie i hur erfarna socialarbetaren utövar ett kritiskt reflekterande förhållningssätt i sin profession*. C-uppsats Högskolan i Kalmar.

Elektroniska källor

Studiehandledning från institutionen för vård och natur på högskolan i Skövde. (10 juni 2009). Hämtad 18 november 2009 från:

<http://www.his.se>

Utbildningsplan för masterprogrammet i missbruks- och beroendevård vid universitetet i Växjö. (6 november 2007). Hämtad 18 november 2009 från:

<http://www.student.vxu.se>

Bilagor

Bilaga 1: Informationsbrev

Bilaga 2: Intervjuguide

Informationsbrev

Hej!

Vi heter Lisa Johansson och Mirja Billestedt och läser sista terminen på socionomprogrammet vid Göteborgs Universitet. Just nu skriver vi vår C-uppsats som handlar om chefs roll och förhållningssätt i den verksamhet de arbetar i inom det sociala arbetet.

Vi hoppas att Du i egenskap av chef skulle tycka det vore intressant att delge Dina tankar om detta ämne och därmed bidra till forskning inom det sociala arbetets fält. Vi förstår att Din tid är begränsad men hoppas ändå att Du har tid att avsätta för en intervju.

Vi vill genomföra en intervju med Dig någon gång under veckorna 43-44 (19-30:e okt). Intervjun beräknas pågå i ca en och en halv timma och kommer att ljudupptas. Under vår uppsatsskrivning är det enbart vi som har tillgång till intervjumaterialet. Efter examineringen kommer intervjumaterialet att förstöras.

Din medverkan är helt frivillig och Du har rätt att avsluta intervjun utan att ange skäl för detta. Vidare kommer Du att vara anonym. Vi kommer inte att ange några namn i vår uppsats, varken på personer eller på verksamheter för att denna anonymitet ska bli så fullständig som möjligt.

Vi är mycket tacksamma om Du kan svara så fort som möjligt eftersom vi har en mycket begränsad tid för vår undersökning. Vi ber Dig att svara även om Du inte har möjlighet att medverka. Du får självklart höra av Dig till oss om du har några frågor. Du kan även kontakta vår handledare Gerd Gustafsson, biträdande prefekt vid Göteborgs Universitet.

Kontakta **Mirja Billestedt** på telefon: xxxx-xx xx xx eller mail: xxxxxx@xxxxxxxx.xxx

Kontakta **Lisa Johansson** på telefon: xxxx-xx xx xx eller mail: xxxxxx@xxxxxxxx.xxx

Kontakta **Gerd Gustafsson** på telefon: xxxx- xx xx xx eller mail: xxxxxx@xxxxxxxx.xxx

Vänliga hälsningar,

Lisa Johansson & Mirja Billestedt

Intervjuguide

Introduktion

Tack för att du har tagit dig tid till vår intervju.

Vi heter Mirja Billestedt och Lisa Johansson och läser sista terminen på socionomprogrammet vid Göteborgs Universitet och skriver en C-uppsats om chefers roll och förhållningssätt i arbetet.

Läte om våra etiska ställningstaganden och ramarna för intervjun:

Vi är här i egenskap av studenter och är neutrala till vad du kommer berätta för oss.

Vi kommer att spela in intervjun så att vi inte ska behöva anteckna allt, utan istället kunna koncentrera oss på det du berättar. Är det ok?

Ingen annan än vi två kommer att ta del av intervjumaterialet och efter vår examination kommer den här inspelningen och utskriften av intervjun att förstöras.

I presentationen av våra resultat kommer vi att anonymisera dina svar. Det kan hända att vi kommer att använda direkta citat men inte på ett sådant sätt att det går att läsa ut vem som sagt vad. När uppsatsen är färdig kommer den att läggas ut på Internet via universitetets hemsida.

Intervjun kommer att hålla på i ca en timme. Du får avbryta intervjun när du vill, utan att behöva ange anledning eller hoppa över någon fråga om du skulle vilja det.

Lisa/Mirja kommer att ha huvudansvaret för intervjun medan Lisa/Mirja kommer att ha kontroll över tiden och fylla i med eventuella följdfrågor.

Frågorna vi kommer att ställa vill vi att du besvarar utifrån att du är chef inom den här organisationen. Vi är inte intresserade av vad som är rätt och fel, utan vi vill ta del av dina tankar kring vårt ämne.

Har du några frågor?

Vi vill först ställa några bakgrundsfrågor för att sedan fokusera våra frågor kring ett begrepp.

Bakgrund

- Vill du berätta vad du heter och hur länge du har arbetat inom socialtjänsten.
 - Som chef
 - Här/tidigare arbetsplatser
- Utbildning?
- Ålder?
- Kan du berätta kort om vad du gör som chef här? (ansvarsområden, arbetsuppgifter)

Innebörden av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt

- Vi är nyfikna på vad du tänker när du hör begreppet *kritiskt reflekterande förhållningssätt*?
 - Vilka positiva eller negativa sidor kopplar du till begreppet?
 - Vad innebär ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* för dig?

Vi kommer fortsätta att ställa frågor kring det här begreppet och vi vill att du tänker på det utifrån ditt synsätt.

- Skulle du säga att du använder dig av ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt*?
 - Hur använder du dig av ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt*?
 - När använder du dig av ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt*?
 - Vill du ge konkreta exempel på en situation?
- Vad tycker du att ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* kan bidra med inom det sociala arbetet?
 - Inom din organisation?
- För vem är ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* viktigt?

Inflytande på utrymmet för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt

- När det gäller ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* och ditt ledarskap – Vilka tankar har du kring det?
- Hur ser du på din möjlighet att påverka utrymmet för ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* inom organisationen?

- Hur gör du för att påverka?
- Finns det något du skulle vilja göra annorlunda? Vad?
- Hur förmedlar du din syn på ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* till dina medarbetare?

Bemötande av ett kritiskt reflekterande förhållningssätt

- När det gäller ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* hos dina medarbetare – Vilka tankar har du kring det?
 - Hur ser du på ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* hos dina medarbetare?
 - Hur värderar du ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* hos dina medarbetare?
 - Upplever du att dina medarbetare har ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt*?
- Hur bemöter du ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* hos dina medarbetare?
 - Vill du ge konkreta exempel?
 - Uppmuntrar du ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt*? Hur?
 - Finns det något du skulle vilja göra annorlunda? Vad?
- När det gäller rekrytering – Hur tänker du då kring ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* hos en arbetssökande?
 - Hur värderar du ett *kritiskt reflekterande förhållningssätt* hos en arbetssökande?

Har du något mer du vill ta upp?

Är det några nya tankar som kommit upp under intervjun?

Tack för din medverkan!