

# Varför handledning?

Handledning som professionellt  
projekt och organisatoriskt verktyg  
inom handikappomsorg och  
individ och familjeomsorg

### *Kvalitetskriterier för FoU-rapporter vid FoU i Väst/GR*

En FoU-rapport vid FoU i Väst/GR ska:

- vara relevant för praktiskt verksamma och politiker inom välfärdsområdet,
- sätta studien i ett vidare sammanhang och vända sig till en bredare målgrupp än de som är direkt berörda,
- vara utvecklingsorienterad,
- anknyta till relevant forskning/kunskapsutveckling inom området,
- innehålla en beskrivning av metod och tillvägagångssätt samt en genomarbetad analys,
- vara tillgänglig, välstrukturerad och kännetecknas av god språkbehandling,
- före publicering granskas av forskare och anställda inom Göteborgsregionens kommunalförbund och Västra Götalandsregionen.

© FoU i Väst/GR

Första upplagan maj 2007

Layout: Infogruppen GR

Tryckeri: PR-Offset, Mölndal

ISBN: 978-91-89558-40-3

*FoU i Väst*

*Göteborgsregionens kommunalförbund*

*Box 5073, 402 22 Göteborg*

*e-post: fou@gr.to*

# Varför handledning?

Handledning som  
professionellt projekt och  
organisatoriskt verktyg inom  
handikappomsorg och  
individ och familjeomsorg

*Staffan Höjer*

*Elisabeth Beijer och Therese Wissö*



# Innehållsförteckning

Förord .....	7
Läsanvisning .....	9
Sammanfattning.....	11
Kapitel 1. En studie om handledning .....	15
Kapitel 2. Handledning – historia, teori och forskning.....	19
Kapitel 3. Professions- och organisationsteori .....	27
Kapitel 4. Forskningsstudien – aktörer .....	33
Kapitel 5. Forskningsstudien – metoder .....	39
Kapitel 6. Handledningens ojämlika fördelning .....	47
Kapitel 7. ”Som att skriva ett kontrakt på ett hus” – om handledningens organisering .....	49
Kapitel 8. ”Chefen skall bara godkänna och se glad ut” – att skaffa handledare .....	59
Kapitel 9. Mest om känslor inför klienter – om handledningens innehåll och form .....	67
Kapitel 10. ”Att bli lite ljusare i själen” – om handledningens värde .....	77
Kapitel 11. Får man prata om chefen? – om skav i relationen mellan handledning och arbetsledning .....	85
Kapitel 12. Analys och diskussion.....	101
Referenser .....	112
Bilaga, tabeller .....	116
Rapporter från FoU i Väst/GR .....	121



# Förord

Denna skrift handlar om extern handledning för och tillsammans med socialarbetare inom handikappomsorg och individ och familjeomsorg. Den har tillkommit på initiativ av en samrådsgrupp vid FoU i Väst/GR, där chefer och utvecklingsledare inom individ och familjeomsorg och handikappomsorg i Göteborgsregionen är aktiva.

Studien visar att handledning bedöms som något nödvändigt för att kunna bedriva ett bra socialt arbete med god förståelse för klient/brukare och som ett viktigt instrument för en god arbetsmiljö. Det framkommer också att handledning är något som socialarbetare upplever måste försvaras. Det som upplevs som hotat kan lätt undanhållas från öppna, utvecklande diskussioner och alltså kan känslan av hot vara ett hot i sig.

Min förhoppning är att denna skrift skall bidra till öppna samtal mellan chefer och medarbetare inom socialtjänst om behov och nytta av handledning som ett redskap i det sociala arbetets tjänst. Min förhoppning är också att denna studie skall väcka intresse för handledning och diskussioner om handledning inom andra människovårdande organisationer såsom till exempel hälso- och sjukvård. Vidare hoppas jag att denna studie skall generera idéer till fler studier som kan få betydelse för utvecklingen av professionellt stöd som ges till människor i utsatta positioner och/eller till människor i behov av hjälp.

*Elisabeth Hajtowitz*  
FoU i Väst/GR





# Läsanvisning

Förhoppningsvis är den här rapporten intressant att läsa i sin helhet. Men den som vill få en snabb inblick i studien kan välja att ta del av den *sammanfattning* som följer direkt på innehållsförteckningen.

Därefter följer texten en vanlig disposition för en rapport.

Inledningsvis, i kapitel 1, görs en redovisning av *bakgrund, syfte och frågställningar*.

I kapitel 2 presenteras något om *handledningens historia* och *handledningsteori*. Därefter följer de *teoretiska perspektiv* vi använt för analys av studiens resultat. Det handlar framför allt om organisations- och professions-teori, se kapitel 3. De *aktörer* som omfattas av studien presenteras i kapitel 4; chefer, personal och handledare. I kapitel 5 beskrivs de *metoder* som använts för att genomföra studien.

För den som i huvudsak vill ta del av studiens *resultat* kan läsningen starta från kapitel 6. I kapitel 6 redogörs för handledningens *omfattning* i de undersökta kommunerna. Därefter följer kapitel 7 som handlar om handledningens *organisering*. Hur det går till när organisationen *skaffar handledare* framgår av kapitel 8. Beskrivningar av handledningens *innehåll och form* återfinns i kapitel 9. Vad chefer, personal och handledare upplever vara handledningens *värde* kan man ta del av i kapitel 10. Av kapitel 11 framgår uppfattningar om *skav i relationen* mellan handledning och organisation.

I kapitel 12 *analyseras och diskuteras* resultaten.

För att inte tynga texten har en del *tabeller* placerats i bilagor.

*Författarna*



# Sammanfattning

Tillkomsten av studien har skett i dialog med en av samrådsgrupperna vid FoU i Väst. Att handledningsfrågan diskuterades har att göra med att handledningen betraktats som en omfattande resursinsats med osäkert utfall samt att handledningens utformning och villkor var föremål för diskussion på flera håll i kommunerna.

Syftet med denna studie är att undersöka hur handledning påverkar, och påverkas av, de organisationer där den finns. Med handledning avses extern handledning där handledaren kontrakteras vid sidan av organisationens ordinarie linjesystem. Organisationerna som studeras är Göteborgsregionens kommuners individ och familjeomsorg samt handikappomsorgen. Närmare bestämt undersöks tre olika frågeställningar: (i) Hur organiseras handledning? (ii) Vilket innehåll har handledningen? samt (iii) Hur påverkas handledningen av arbetsledningen och vilka avtryck gör handledningen i de organisatoriska kontexterna?

Samtliga 13 kommuner i Göteborgsregionen ingår i studien som består av tre delstudier. För Göteborgs del representeras sex stadsdelar. Intervjuer har gjorts med 54 chefer/arbetsledare, 33 från individ och familjeomsorgen samt 21 från handikappomsorgen. Personalenkäter har samlats in från chefernas personal i de grupper som har pågående handledning. Sammanlagt har 193 personer svarat på enkäten. Dessutom har sex fokusgrupper genomförts, två med handledare, två med chefer och två med personal från de olika arbetsgrupperna. Sammanlagt deltog 28 personer i fokusgrupperna. Drygt 80 procent av cheferna som avsågs har intervjuats. Svarsfrekvensen på enkäten var just över 50 procent.

Som teoretisk ram i studien används organisations- och professionsteori, särskilt sådan som fokuserar på människovårdande organisationer och per-

sonalgrupper handlingsutrymme.

Handledning är som verksamhet ojämnt fördelad inom de olika undersökta verksamheterna. Den är vanligast inom individ och familjeomsorgens barn- och ungdomsverksamhet där nio av tio arbetsgrupper har handledning. Bland dem som arbetar med försörjningsstöd har cirka sju av tio handledning, medan färre än sju av tio har handledning bland handläggarna inom handikappomsorgen. Inom handikappomsorgens boendeverksamheter för barn och unga har färre än fyra av tio handledning.

Inom såväl individ och familjeomsorg som handikappomsorg finns det numera ofta en formell eller informell policy att personalen skall ha handledning. De flesta kommunerna har också tecknat ramavtal med ett stort antal handledare. I de enskilda avtalen som träffas med respektive handledare regleras oftast endast formella kriterier, såsom pris och längd för handledningen. Det är mycket ovanligt att frågor som har med handledningens relation till arbetsledningen regleras. Det är endast knappt hälften av cheferna som har någon form av utvärdering av handledare och handledning tillsammans med sin arbetsgrupp. Handledning rangordnas högst av cheferna vad gäller olika former för arbetsgruppernas kompetensutveckling.

Det ser mycket olika ut hur processen går till när det gäller att skaffa en ny handledare. Ofta är personalen de som tar initiativ till frågan och kontaktar eventuella handledare. Lika ofta sker dock dessa uppgifter i samförstånd med arbetsledaren. När det handlar om att fatta beslut om vem som skall bli handledare, så menar de flesta chefer att denna uppgift är deras. När personalen svarar på motsvarande fråga menar dock hälften av personalen att det var arbetsgruppen som valde vem som skulle bli handledare. I valet av handledare spelar många faktorer stor roll. Störst roll spelar den samlade kompetensen, handledarens goda referenser samt erfarenhet av arbetsområdet. Lägst roll spelar handledarens kön, där ingen av personalen i enkäten, menade att det hade någon stor betydelse för valet av handledare.

De flesta som har handledning i vår studie menar att det handlar om processhandledning. Samtidigt är bilden av vad processhandledning innehåller mycket skiftande. De flesta instämmer i att processhandledning utmärks av att känslor som väcks hos personalen kan diskuteras och förstås. I rapporten redovisas en tabell över vilka ämnen och aktiviteter som är vanligast i handledningsgrupperna. Sammanfattningsvis framstår handledningen som en mycket heterogen och innehållsrik verksamhet. Vanligast är ämnen som på olika sätt belyser klient och brukarärenden, metoder, arbetssätt, förhållningssätt och personalens känslor inför klienter/brukare. Samtliga dessa ämnen har förekommit i nio av tio handledningsgrupper. Men även organisationsfrågor och chefs ledarskap diskuteras ofta på handledning och har

tagits upp någon gång i åtta av tio handledningsgrupper. Mer ovanligt är att litteratur, forskningsrapporter eller vetenskapliga artiklar diskuterats på handledningen. Terapeutiska inslag för den personliga utvecklingen har skett i var fjärde handledningsgrupp.

När personalen beskriver ett bra handledningstillfälle handlar det om att där är ett gott klimat där alla får komma till tals och att man möter varandra med engagemang och bekräftelse. Bra handledning ger nya infallsvinklar vilket leder till att man vågar pröva något nytt i arbetet. Men också att det ger mental avlastning och ny energi i ett krävande arbete. Dålig handledare kännetecknas av att handledaren inte förmår att leda gruppen vidare, har dålig struktur, är passiv eller kanske misstolkar gruppen. Dålig handledning kan också kopplas till den egna gruppens sätt att agera, att gruppen är oengagerad, bara sitter och klagar eller kommer oförberedd.

Såväl bland chefer/arbetsledare som personal finns en stor överensstämmelse om att handledningen uppfyller många olika mål och att den har ett stort värde. Främst handlar dessa om att ge yrkesmässigt stöd, motverka stress och utbrändhet, öka förståelsen för klienten och bidra till den bästa möjliga behandlingen samt leda till utveckling av professionella metoder och ökad insikt om sig själv. I rapporten redogörs för såväl personalens som chefers bilder av vilken betydelse handledningen har för arbetsmiljön, för brukarna, för professionen samt för organisationen.

Ett kapitel i rapporten behandlar konflikter i relationen mellan handledning och arbetsledning. Det framgår att det finns en osäkerhet runt ett antal frågor som har med denna relation att göra. Några av dessa frågor handlar om hur insynen och rapporteringsskyldigheten skall se ut mellan det som försiggår i handledningen och arbetsledningen. Det finns också en osäkerhet huruvida arbetsledning och handledning alltid drar åt samma håll. Bland såväl arbetsledare som personal finns det många exempel på handledare som de bedömer har överskridit sina befogenheter och som arbetsledare och/eller personal har velat säga upp i förtid.

Särskilt behandlas temat huruvida man får prata om chefen på handledningen. Enligt den tidigare genomgången av teman har åtta av tio handledningsgrupper gjort det någon gång, men det finns olika uppfattningar om detta är lämpligt eller ej. Bland handledarna kan renodlas fyra olika strategier som de tar till när deltagarna i grupperna pratar mycket om sina chefer. Strategierna handlar om att: sätta gränser, lyssna och skicka vidare, att vara en viktig ventilfunktion samt att ta i det och bjuda in chefen.

I den avslutande diskussionen diskuteras bland annat tre teman. Ett handlar om likheter och skillnader i handledningsfrågan mellan individ och familjeomsorg och handikappomsorg. Det finns vissa tydliga skillnader. Handled-

ningen är vanligare inom individ och familjeomsorg. Chefens roll är mer aktiv inom handikappomsorg när det handlar om att ta initiativ till handledning och att kontakta handledare. På policynivå är det vanligare att det finns en skriftlig handledningspolicy inom individ och familjeomsorgen. När det gäller innehållet i handledningen så behandlar individ och familjeomsorgen teman som berör organisationsfrågor och chefens ledarskap oftare än motsvarande grupper inom handikappomsorgen. Skillnaderna förklaras med kulturskillnader mellan de två verksamheterna som dels handlar om att den historiska traditionen av handledning är längre inom individ och familjeomsorgen, dels om att handledningen verkar vara mer styrd av organisationens behov i handikappomsorgen respektive professionens behov inom individ och familjeomsorgen.

Frågan om extern eller intern handledning diskuteras även om studiens fokus har handlat om den externa handledningen. Även om det finns verksamheter i Göteborgsregionen som prövat att övergå till intern handledning, så finns det överlag ett stort försvar för den externa handledningen bland de flesta som ingått i studien. Detta försvar motiveras främst av olika aspekter som kan kopplas till kompetens och tillit i organisationen.

Rapporten avslutas med en diskussion som handlar om huruvida handledningens fria rum hotas om den styrs upp mer. I denna avslutning betonas det ömsesidiga beroendet när det handlar om relationen mellan handledning och organisation. Handledningen stärker organisationens legitimitet och hjälper personalen att klara av att hantera uppgifter inom det professionella handlingsutrymme som förväntas av dem. Det finns en oro bland socialarbetarna och handledarna i denna studie att styrningen av handledningen skall gå alltför långt. Oron har grundat sig på olika typer av argument; att marknadstänkande skall ta alltför stor plats och att modesvängningar alltför mycket påverkar arbetet om det blir upp till organisationen att styra till exempel vilken teoretisk inriktning handledningen skall ha. Ett tredje argument har handlat om att den professionella diskretionen, handlingsutrymmet, skall tas ifrån de professionella. Vi ser det som att det ligger i såväl organisationers som professionens intresse att den handledning som ges har hög legitimitet och att den uppfattas som bra av alla inblandade aktörer. Det är samtidigt ett bekymmer att erfarenheter som görs i handledningsgrupperna ofta inte verkar komma organisationen till del.

# Kapitel 1. En studie om handledning

## Bakgrund

Handledning har kommit att bli en viktig del av arbetet för många som arbetar med socialt arbete idag. Så sent som på 1970-talet hade få socialsekreterare handledning av någon extern handledare, det var främst under 1980-talet som kraven på handledning började få genomslag. Den första handledarutbildningen i socialt arbete i Sverige, startades vid Göteborgs universitet 1982. Socialstyrelsen gjorde 1985 en studie av socialsekreterares handledning och konstaterade att tillgången till handledning var mycket ojämnt fördelad i landet. I ett par undersökta län hade då närmare hälften av praktiskt verksamma socialarbetare handledning medan i andra län det endast handlade om en på tio (Kommunförbundet 1986). Kraven på handledning motiverades främst med att bistå socialsekreterarna i deras stressfyllda arbetssituation där risken för utbrändhet ansågs vara stor.

Idag är situationen annorlunda. År 2002 hade 78 procent av Sveriges socionomer handledning. Handledningen är dock ojämnt fördelad beroende på vilka uppgifter socionomerna har. Så har till exempel så gott som alla som arbetar med social barnavård handledning, två av tre som arbetar med försörjningsstöd och om man slår ihop socionomer som arbetar inom äldreomsorg och handikappomsorg handlar det om drygt hälften (Dellgran & Höjer 2003b, 2005a). Bland övrig personal inom äldre- och handikappomsorgen är andelen personal som har handledning betydligt lägre.

Handledningen har spelat en viktig roll i strävan efter att ytterligare professionalisera socialt arbete. Så är till exempel kravet på att ha haft handledning det enda villkoret på någon form av kompetensutveckling efter grundutbildningen som finns för att kunna bli auktoriserad socionom. Samtidigt som handledningen har tilldelats en alltmer betydelsefull roll i professionali-

seringen av socialt arbete har frågor väckts om relationen mellan de sociala organisationernas utveckling och personalens kompetensutveckling. I handledningslitteraturen påtalas ofta betydelsen av att handledare rekryteras externt för att skapa största möjliga frihet i handledningssituationen (Bernler & Johnsson 1985, Pertoft & Larsen 1991, Petersson & Vahlne 1997). Samtidigt vittnar företrädare för olika organisationer om situationer där handledare och handledning kommit i konflikt med arbetsledning och organisation. Britta Högberg (2005) beskriver i en antologi handledning som något som tidigare inte gått att kritisera, något som bara framstår som gott. Hon menar också att handledning kan kringgärdas av flera olika syften som inte bara har koppling till professionella frågor utan även den organisatoriska strukturen till exempel status för arbetsplatsen, avleda spänning mellan ledare och ledda, eller att den erbjuder ett alternativt ledarskap.

Den senaste tiden har alltfler röster hörts som har talat om olika sätt att styra personalens kompetensutveckling så att handledning och arbetsledning tydligare drar åt samma håll. Flera kommuner har börjat genomföra upphandlingar med handledare och kräver att endast handledare som godkänts i dessa anlitas. I detta forskningsprojekt är det just frågor som behandlar relationen mellan den externa handledningen och de organisationer där handledningen är förlagd som står i fokus. Det handlar om att undersöka på vilka sätt som organisationerna och handledningen påverkar varandra men också att undersöka de föreställningar som finns om hur de skulle kunna påverka varandra. I denna studie avses all personal som ingår i de olika arbetsenheter, inte uteslutande socionomer.

## Syfte

Studien syftar till att undersöka hur organisationen påverkar handledningen och hur handledningen påverkar organisationen. När vi talar om organisation kommer vi i denna studie främst att inrikta oss på de uppdragsgivare som beställer handledningen, oftast kommer organisationen därför att vara representerad av första och/eller andra linjens chefer. Samtidigt är det vår avsikt att inte bara studera arbetsledningens och handledningens ömsesidiga förhållande utan att också ställa frågor om vilket värde handledningen har för organisationen i ett mer generellt avseende. Med handledning menas så kallad ”extern handledning”, det vill säga där handledaren kontrakteras vid sidan av organisationens ordinarie linjesystem. I undersökningen ingår kommunernas individ och familjeomsorg samt handikappomsorgen. För att möjliggöra detta studeras handledningens omfattning och innehåll, dess organisering samt olika förhoppningar och intressen som olika aktörer förknippar



med handledning. De aktörer som avses är de praktiskt verksamma socialarbetare inom de undersökta organisationerna som har handledning, deras chefer samt de handledare som är verksamma i dessa organisationer.

## Frågeställningar

Studien har tre frågeställningar:

### *(i) Hur organiseras handledning?*

Inom ramen för denna frågeställning ställs flera frågor, bland annat; Hur upphandlas handledning? På vilket sätt är cheferna och medarbetarna engagerade när kontrakt förhandlas med handledare? Vilka innehållskriterier (kvalitet, perspektiv, fokus) diskuteras när handledning upphandlas? Är det klart vilken slags handledning som eftersöks (personalgrupp, metod- eller processhandledning)? Finns någon form av styrsystem för att påverka handledningens inriktning?

### *(ii) Vilket innehåll har handledningen?*

Vilken omfattning har handledningen inom individ och familjeomsorgen och handikappomsorgen i de undersökta kommunerna? Hur påverkas handledningen av organisationens önskemål och uppdrag? Vilken typ av frågor behandlas i handledningen inom olika organisationer?

### *(iii) Hur påverkas handledningen av arbetsledningen och vilka avtryck gör handledningen i de organisatoriska kontexterna?*

Vilka erfarenheter finns från handledning? I vilken utsträckning bidrar handledningen till personalens professionella utveckling? Påverkas klientarbetet? Kommer erfarenheter från handledningen klienterna och brukare till del, enligt personalen och cheferna?

Vi väljer att tala om organisationen som begrepp och inte verksamheter-na eller organisationerna. Anledningen till att vi talar mer generellt om organisationen är att vi är ute efter att studera ett mer allmängiltigt förhållande mellan organisation och profession i detta avseende. Samtidigt är de verksamheter som står under lupp individ och familjeomsorg och handikappomsorg och vi kommer även att titta på likheter och skillnader mellan dem.

Några begränsningar som är viktiga att redan nu påminna om är att studien inte avser att utvärdera handledning, att svara på frågan om den är tillräckligt bra, eller vilken effekt den har. Det är också viktigt att poängtera att det inte har funnits möjlighet att, på annat sätt än via personalens och chefernas erfarenheter, undersöka hur klienter och brukare påverkas av handledning.



# Kapitel 2.Handledning – historia, teori och forskning

**H**andledning är inte ett nytt påfund i socialt arbete. I detta kapitel är Havsikten att sätta denna studie i ett större sammanhang. Därför presenteras en översikt om handledningens utveckling i Sverige, lite om den teori som skapats kring handledning och en kort sammanställning av forskning om handledning.

## Något om handledningens historia och dess utveckling

De flesta som försökt beskriva handledningens historia i socialt arbete är överens om att den började mycket tidigare än den första svenska handledarutbildningen i Göteborg 1982. Något exakt startdatum är dock svårt att fastställa, för likt annan historieskrivning handlar det om hur vi definierar handledning, när begreppet började användas eller om vi tittar på verksamhetens innehåll, vilka som var inblandade och så vidare. Många är dock överens om att den första handledningen var praktikorienterad och utfördes av erfarna, ofta anställda, socialarbetare till andra mindre erfarna, ofta frivillighetsarbetare. I en omfattningsrik och grundlig bok om handledning i socialt arbete från USA; "Supervision in social work", ger författarna flera exempel på handledning från tidigt 1900-tal (Kadushin & Harkness 2002). Ulla Pettersons (2001) beskrivning av hur det sociala arbetet har professionaliserats i Sverige och USA ger många exempel på hur det svenska sociala arbetet har följt efter det amerikanska. Så importerades till exempel såväl Mary Richmonds caseworktradition, som Jane Addams mer samhällsinriktade Hull house-tradition. 1911 genomfördes den första kursen i "Fieldwork supervision", alltså ett slags fältarbetets handledning, sponsrad av ett välgörenhets-

sällskap med just Mary Richmond i ledningen (Tsui 2005). Denna första handledning kan dels ses som ett sätt att stödja och kontrollera dåtidens praktiker i deras arbete och dels som ett svar på att det saknades utbildning för socialarbetare.

Det var inom tre områden, eller skall vi kalla det traditioner, som handledning i socialt arbete kom att utvecklas starkt först i USA och senare i Sverige: (1) administrativ handledning, (2) utbildningsinriktad handledning och (3) handledning som stöd för yrkesverksamma. Kadushin & Harkness (2002) beskriver dessa områden som tre inriktningar som varje handledare måste behärska och som har olika rationalitet, men vi lånar deras termer för att visa på hur några traditioner på handledning utvecklats i Sverige. De kan också sägas kunna kopplas till olika funktioner som finns i de flesta slag av handledning i socialt arbete.

Den första formen, *administrativ handledning*, har i Sverige utvecklats till intern metodhandledning som sker ”i linjen” mellan arbetsledare och anställda. Bland de uppgifter som första linjens handledare har, är att vara en länk mellan de anställda socialarbetarna och den organisation de företräder. I den anglosaxiska traditionen, det vill säga i USA och England, spelar denna handledningsform en viktig roll. Kadushin & Harkness (2002) har flera kapitel om administrativ handledning och går igenom flera uppgifter som är förknippad med sådan. Det handlar bland annat om handledaren som förändringsagent, som administrativt smörjmedel och buffert samt handledarens roll för att förbättra kommunikationen inom gruppen. Denna tradition har inte fått fäste i den svenska handledningslitteraturen utan metodhandledare och den första linjens chefer i Sverige får istället söka stöd för sitt arbete i litteratur om chef- och ledarskap. I denna rapport är inte administrativ handledning i fokus.

Den andra formen av handledning, den *utbildningsinriktade*, har också många år på nacken. I Bertha Reynolds (1942) bok ”Learning and teaching in the practice of social work” formaliserades tankarna kring en handledning som instrument i utbildningen. Ett exempel från Sverige är Axianne Gerdmans (1989) bok om praktikanthandledning. Redan när de första sammanhållna utbildningarna i socialt arbete i Sverige (1921 i Stockholm, 1944 i Göteborg, 1947 i Lund) ingick handledd fältförlagd praktik som en självklar del av undervisningen. I Göteborg hade man två praktikterminer fram till 1993 när en gjordes om till förmån för utökad teoretisk undervisning. På socionomprogrammet i Östersund har man fortfarande två praktikterminer. Handledning som en del av utbildningen har socialt arbete gemensamt med de flesta människoinriktade yrkesutbildningar, till exempel lärare, sjuksköterskor, läkare. I fallet socialt arbete anses kunnande förknippat med det

sociala arbetets hantverk. Det är alltså praktik-kunskaper, färdigheter, värderingar och attityder som ofta är i fokus för den utbildningsinriktade handledningen. Att använda sig själv som redskap i arbetet och förstå sig på egna reaktioner inför olika arbetsuppgifter och i mötet med olika människor är en viktig del av handledningen. Sammanfattningsvis handlar det alltså om att stödja den enskilde studenten att utveckla sitt professionella kunnande.

Denna rapport handlar i huvudsak om den tredje traditionen inom handledningen, det vill säga *stödjande handledning* till yrkesverksamma. Stödjande handledning främst inriktad på att hjälpa den handledda att hantera jobbrelaterad stress, och att utveckla attityder och känslor som leder till bästa möjliga arbete för klienter och brukare (Kadushin & Harkness 2002). I den svenska handledningslitteraturen är de flesta överens om att handledning i socialt arbete bedrivs i skärningspunkten mellan teoretiskt och praktiskt kunnande och att den är kopplad till lärande och kompetensutveckling (Larsson & Lidén 2005). Som nämndes inledningsvis har en sådan tradition funnits med i arbetet länge, men dess inriktning och förebilder har växlat. Handledning som utvecklats inom psykoterapiutbildning har varit betydelsefull, men även andra traditioner har spelat en stor roll. Inom den anglosaxiska världen är det vanligt att handledare förutsätts kunna växla mellan dessa tre roller och traditioner och att handledaren tillika är anställd inom den egna organisationen. I Sverige har stödjande handledning riktad till yrkesverksamma varit mer eller mindre entydigt med extern handledning, genomförd av en konsult som inte har sin anställning inom den egna organisationen.

## Handledning som en del av det professionella projektet

Ett sätt att betrakta den förnyade satsning på handledning inom socialt arbete som kom i slutet av 1980-talet, är att se det som en del av strävandet efter ett ökat professionellt erkännande. Det är framförallt socionomerna som driver detta projekt inom socialt arbete, andra yrkesgruppers krav på handledning har kommit senare. På samma sätt som psykoterapeuter skulle nu socionomerna tack vare handledning kvalitetssäkra sitt arbete och det praktiska arbetet skulle med en handledares hjälp kunna kopplas till teorier och forskning.

Ett av valspråken under denna tid var att ”socionomer skall handledas av socionomer”. 1986 skrevs en avhandling som försöker formulera en teori för handledning och en parallell teori för psykosocialt arbete som kom att få stor betydelse både på handledarutbildningen i Göteborg och i annan undervisning för socionomer (Bernler & Johnsson 1985). Enligt denna teori bör

handledare i socialt arbete ha sådan expertis som innefattar psykosocialt arbete, omfattande egen erfarenhet och teoretiskt kunnande, handledningsteknik och handledningsteori samt kulturkompetens, det vill säga kunskap om arbetsförhållanden och arbetsvillkor i vilka de handledda arbetar. När auktorisation började genomföras av Akademikerförbundet SSR var ett av kraven att man skall ha haft minst 100 timmars handledning av en auktoriserad handledare. Denne handledare skall ha genomgått en handledarutbildning i socialt arbete eller motsvarande. Handledning och handledarutbildning kommer därför hädanefter att i större utsträckning kontrolleras av professionen (Wingfors 2004).

## Handledningsteori och handledarutbildning i Sverige

Under de senaste tjugo åren har det kommit ut en mängd böcker på svenska som handlar om grupphandledning för yrkesverksamma inom socialt arbete, social omsorg och andra människovårdande yrken. Denna litteratur har haft minst tre viktiga roller. Den har sammanfattat kunskaper och erfarenheter från den handledningsverksamhet som pågått i stor utsträckning inom socialt arbete och på det sättet varit ett sätt att ytterligare utveckla handledningsverksamheten. Den har dessutom varit ett svar på det behov av litteratur om handledning som har funnits på handledarutbildningarna. Sammantaget har detta, för det tredje, ytterligare legitimerat handledningen och dessutom varit en del i ett gränsarbete som handlar om vilka som får syssla med professionell handledning.

Här finns inte utrymme att göra en genomgång av de viktigaste begreppen inom svensk handledningsteori, men låt oss nämna några teman som brukar behandlas. På det hela taget framträder handledning som något som å ena sidan alla vet vad det är, men å andra sidan något som kan ta sig många olika uttryck. Det förekommer en mycket stor flora av begrepp som vissa författare anstränger sig att definiera. Man skiljer mellan *individuell handledning* och *grupphandledning*, där den senaste formen är den som dominerar inom det sociala arbetet i Sverige. Vid sidan av rena kostnadsvinster brukar möjligheten att lära av varandra samt att grupprocessen skapar tillfällen till överföringar, motöverföringar och parallellprocesser framhållas som viktiga fördelar vid grupphandledning. Ett sätt att skilja på olika former av handledning är distinktionen mellan *intern* och *extern* handledning. Den interna är sådan som ges av närmaste arbetsledare eller en annan person som har sin anställning på den egna arbetsplatsen. Den externa är istället en konsult som anställs utifrån. Extern handledning förespråkas i mycket av

den svenska handledningslitteraturen. Mona Pertoft och Birgitta Larsen (1991) betonar det redan när de ger sin definition av vad grupphandledning är: ”*En grupp personer som är verksamma i människovårdande yrken samlas regelbundet på avtalad tid med en utifrån kommande grupphandledare*” (ibid s. 13).

Ett tidigt sätt att skilja olika former av handledning åt är distinktionen mellan *metodhandledning* och *processhandledning*. Den sistnämnda brukar vanligtvis också innehålla handledning på metoder, men utmärks av att det är de processer som uppstår mellan den handledde och brukaren/klienten som står i fokus. Också den process som uppstår mellan deltagarna i handledningsgruppen används för att spegla paralleller till sådant som sker i arbetssituationer. Vi kommer i kapitel åtta att återkomma till hur olika processhandledning kan definieras. Andra begrepp som beskrivs i litteraturen är pedagogisk handledning, klientorienterad handledning, kollegial handledning, skillnader mellan konsultationer och handledning, med mera. I de flesta av böckerna görs avgränsningar mellan handledning och vad som kan uppfattas som närliggande verksamheter, till exempel terapi, arbetsledning, konsultationer, personalgrupper, utbildning.

De flesta av de ovan refererade böckerna om handledning är starkt normativa såtillvida att de föreskriver olika sätt att vara och villkor som bör vara uppfyllda för att handledningen skall vara bra. En förklaring kan vara att många böcker kommit till för att kunna användas i utbildningssituationer. Ett exempel på en sådan normativitet är Gunnar Bernler och Lisbeth Johnsson (1985) lista över kriterier som idealt bör vara uppfyllda vid handledning. Enligt denna syftar handledning till en professionell utveckling av de handledda med tyngdpunkt på det sociala arbetet. De kriterier som väsentligen behöver vara uppfyllda är:

1. Kontinuitet (långa kontrakt minst ett år i taget)
2. Global målsättning (skall hjälpa de handledda att integrera samtliga aspekter av psykosocialt arbete)
3. Processinriktning (granska den handleddes förhållningssätt, hans användning av sig själv som instrument och egna reaktioner i behandlingssituationen)
4. Icke-linjärt organisatoriskt förhållande (om handledaren tillhör organisationen skall det vara i dess periferi eller i form av en stabsfunktion)
5. Processansvar (handledaren har ansvar för handledningsprocessen, inte för det direkta utförandet av arbetet eller för klienten)

6. Fakultativt obligatorium (det vill säga alla bör ha handledning)

7. Expertis (i psykosocialt arbete, handledningsteknik samt kulturkompetens)

Enligt denna lista skall alltså handledaren till exempel ha kulturkompetens om arbetsförhållanden och arbetsvillkor som de handledda arbetar under samt inte vara chef eller ha en nära koppling till gruppen. Andra författare gör andra beskrivningar av hur handledningen bäst skall bedrivas. Så intar till exempel Lilja Cajverts (1998) en mer pragmatisk inställning till tanken om kulturkompetens (den har både för- och nackdelar) och Bengt Olof Peterson och Lisa Vahlne (1996) konstaterar att det kommer att påverka handledaren om chefen är med eller inte.

Ibland kan normativiteten och just strävan efter att på bästa sätt beskriva handledningens instrument och former, vara väldigt konkreta:

grupprummet bör vara rymligt och luftigt så man slipper syrebrist efter en stund (...) Man kan gärna använda vanliga enkla stolar av samma höjd och placerade i en ring, (...) Man bör också se upp för stora konferensrum som bildligt och bokstavligt skiljer deltagarna åt liksom för alltför bekväma sittplatser där någon efter en god lunch slumrar till (Perftoft & Larsson 1991 s. 73)

I ett försök att sammanfatta de olika tänkbara mål som finns för handledning har Malcolm Payne (1994) funnit 17 olika mål för handledning i en genomgång av internationell handledningslitteratur. När han tematiserar dessa mål hittar han tre huvudgrupper; a) mål för klienter, till exempel att klienter skall få så bra hjälp som möjligt och förebygga felaktigt bemötande från personal, (b) mål för de handledda, till exempel att de handledda skall kunna vidarebefordra den bästa möjliga hjälpen, att de skall få en ”second opinion” på sina förslag, att hantera egna känslor, få feedback med mera samt (c) mål för handledare och organisationen, att behålla en bra moral inom gruppen, ta hand om ”workload levels”, behålla objektivitet, bevaka att lag och etiska regler hålls och annat som sammantaget handlar om att behålla en god standard för professionellt arbete.

Flera författare som skrivit om handledning i socialt arbete har betonat att handledningsdiskursen i socialt arbete varit mycket influerad av psykodynamiska/psykoanalytiska teoribildningar (Payne 1994, Kadushin & Harkness 2002, Egelund 1999). Ett exempel, bland flera, på sådan handledningslitteratur från Sverige är Lilja Cajverts (1998 s. 9) som skriver: ”handledningen skall vara en plats där behandlaren vågar komma i kontakt med sin inre värld” (...) Samtidigt betonas ibland ett nödvändigt inslag av eklekticism, det vill säga där flera teoretiska perspektiv kan komma att integreras:



Handledarens kompetens blir som bäst när han är öppen för olika paradigmer och perspektiv. Kompetensen ökas av att vi skaffar oss kunskap från psykologin, sociologin, pedagogiken och vårdvetenskapen” (Pettersson & Vahlne 1997)<sup>1</sup>

## Tidigare forskning om handledning

Utifrån den svenska horisonten har några studier gjorts som behandlar handledning, även om det är lättare att hitta texter av lärobokskaraktär. Tine Egelund och Anita Kvilhaug (2001, 2002) gjorde en statistisk undersökning av handledningen inom individ och familjeomsorgen inom 70 svenska kommuner. Studien fokuserade bland annat på handledningens omfattning, kriterier för val av handledning och eventuell handledningspolicy inom individ och familjeomsorgen. En av slutsatserna var att chefer sällan blandar sig i innehållet eller inriktningen av handledningen. I nästan hälften av kommunerna fanns någon slags policy som har att göra med handledning. Endast i var femte kommun finns det några innehållskriterier kopplat till denna policy.

Flera studier har gjorts av svensk handledarutbildning (Hessle & Höjer 1979, Fryk & Skårner 1983, Egelund 1999, 2000). I den sistnämnda studien kritiseras bland annat handledarutbildningarna för att alltför mycket bygga på en psykoanalytisk tradition och för att utbildningarna inte i tillräcklig utsträckning förbereder för de sociala problemen som präglar socialt arbete idag. När Peter Dellgran och Staffan Höjer (2005b) undersöker de socionomer som arbetar med socialt arbete i egen privat regi, så är den vanligaste verksamheten som bedrivs just handledning, därefter kommer olika former av terapi.

Några studier har försökt bedöma om handledning ger resultat. De studier som är gjorda (till exempel Bernler & Johnsson 1988, Löwenborg & Nilson 2002) är av kvalitativ art, med ett begränsat antal deltagare. Resultaten i dessa studier bygger på erfarenheter från socialsekreterare som själva har genomgått handledning. Båda dessa studier redovisar ett mycket positivt resultat av handledning. När 1000 socionomer i en kvantitativ undersökning fick värdera cirka 20 olika komponenter i sitt arbete på en femgradig skala (till exempel arbetsuppgifterna, lönen, arbetsledningen, arbetskamraterna, den fysiska miljön, handledningen) var det handledningen som gavs flest positiva svar (Dellgran & Höjer 2003a). Det är en metodologisk utmaning att via klienternas utsagor försöka belägga att handledning ger effekter på klientnivå och vi har inte funnit någon studie som försökt sig på detta.

---

<sup>1</sup> Petterssons och Vahlnes bok är avsedd för vårdhögskolornas omsorgs- och vårdutbildningar i första hand.

Det finns en ganska omfattande internationell forskning om handledning som huvudsakligen belyser handledning i psykoterapeutiska sammanhang. En aktuell studie som handlar om socialt arbete är från Finland (Karvinen-Niinikoski & Salonen 2005). Över 700 socialarbetare har svarat på en enkät om handledningens omfattning, inriktning och värde. I Finland har färre än i Sverige handledning, cirka 62 procent. Av de respondenter som arbetade på socialbyrå ansåg mindre än en femtedel att handledningen haft stor betydelse för hur de utvecklades professionellt och i kunskapsmässigt avseende. På övriga arbetsplatser var motsvarande siffra över 43 procent. Sammanfattningsvis framträder en bild där de som arbetar på socialbyrå uppskattar och önskar sig handledning, men där handledningen inte till alla delar motsvarar deras behov.

I en nyligen publicerad rapport om handledning i England beskriver Greta Bradley (2006) att förväntningarna är stora på att bättre och utökad handledning skall göra något åt de svårigheter som socialt arbete har i England idag. Det är allt svårare att få unga personer att söka till socialarbetarutbildningarna, det finns vakanser på många arbetsplatser, graden av sjukskrivningar är större än i jämförbara yrkesgrupper och särskilt inom den sociala barnvården beskrivs problemen för professionen som extra svåra. Den engelska form av handledning som beskrivs i rapporten har många inslag av det vi tidigare kallat administrativ handledning, där arbetsuppgiften är i fokus och där handledare också förväntas följa och bevaka hur enskilda ärenden utvecklas. Bradleys studie innehåller intervjuer med 20 praktiker, 14 handledare och sex chefer inom den sociala barnvården i England. Socialarbetarna var överlag nöjda med innehållet och handledningens omfattning även om de tyckte att fokus var alltför mycket inriktat på hanteringen av ärenden och på att lösa administrativa uppgifter.

Från USA har många studier visat att stödjande handledning har kunnat reducera socialarbetares stress och minska risken för utbrändhet (se en sammanställning i Kadushin & Harkness 2002 kap 6). Också en jämförande studie av 2000 amerikanska och norska socialarbetare från 1989 har visat motsvarande resultat (Himle et al. 1989).

Bilden är ungefär likadan när vi tittar på forskning om handledning av andra yrkesprofessionella grupper. Här finns en hel del om handledningens roll för psykologer och sjuksköterskor. I det senare fallet har till exempel Ingrid Bégat (2006) bland annat visat att handledning (CNS = Clinical Nursing Supervision) påverkar sjuksköterskornas förmåga till att ta ansvar samt att den förbättrar deras känsla av arbetstillfredsställelse (se också Almqvist 2005).

# Kapitel 3. Professions- och organisationsteori

I detta avsnitt vill vi kort beskriva några teoretiska perspektiv som kommer att vägleda den framtida analysen. Det handlar om begrepp hämtade från organisations- och professionsteori. Teorierna berör företeelser som är av betydelse när frågor om professionellt agerande och lärande i människovårdande organisationer behandlas. Redovisningen kommer här av utrymmesskäl att vara översiktlig och kortfattad.

## Människovårdande organisationer

Ett viktigt bidrag för förståelse av det sociala arbetets organisationer gjordes av Hasenfeld (1983) när han beskrev en teori för så kallade Human Service Organizations, eller människovårdande organisationer. Dessa organisationer består av människor som på olika sätt skall åstadkomma välfärd för människor som organisationen är tänkt att hjälpa. Vid sidan av socialtjänsten kan det till exempel handla om hälsoområdets eller utbildningsväsendets organisationer. Några av de gemensamma drag som dessa organisationer har är:

- a) Deras mål är ofta vaga, mångtydiga och problematiska.
- b) Arbetet innehåller många okända faktorer och oförutsägarheter och det finns en osäkerhet om hur man når beslutade mål. Klienternas situation är ofta komplicerad och sammanhangen som människor ingår i varierar från fall till fall.
- c) Frågor om moral och värderingar är viktiga för arbetet i organisationerna. Moral och värderingar har stor betydelse för hur det dagliga arbetet utförs. Dessutom får arbetsinsatserna moraliska konsekvenser för de människor organisationerna är avsedda att hjälpa.

- d) Relationen mellan personal och klienter/brukare är en central verksamhet för de aktiviteter som utförs och hur denna relation utvecklas är beroende av de människor och deras personliga egenskaper som ingår i organisationen.

En konsekvens av dessa förhållanden är att människovårdande organisationer är beroende av professionella som kan hantera osäkerheter och som kan lösa organisationens uppgifter med hjälp av ett professionellt handlingsutrymme eftersom det av en mängd skäl är omöjligt för en organisation att övervaka dessa relationer. Det är inte möjligt att lagmässigt eller tekniskt reglera alla förhållanden eftersom de kommer att variera. Även ideologiska och etiska skäl hindrar organisationer att detaljreglera hur arbetet skall utföras. I fallet socialt arbete märks det tydligt genom den ramlagstiftning som finns och genom att de anvisningar som finns vad gäller bistånd ofta innehåller uttryck som ”individens behov” och annat som måste definieras av de professionella.Handledningen spelar en viktig roll för de professionella som ska hantera dessa osäkerheter, moralfrågor och relationer.

## ”Street level bureaucrats”

För att närmare beskriva vad det innebär att arbeta i detta handlingsutrymme, kan det vara lämpligt att ta hjälp av Lipsyks (1980) teori om ”street level bureaucracies”, ibland kallade gatuplans- eller gräsrotsbyråkrater i svensk litteratur. Gräsrotsbyråkraters huvudsakliga uppgift är att översätta och anpassa den verklighet som brukare och klienter har till organisationens regler och villkor. Det som ofta utmärker de professionella i en människovårdande organisation är därför att de har en stor handlingsfrihet, eftersom organisationernas mål och metoder är otydliga, men också för att klienters liv och verklighet kan beskrivas och tolkas på olika sätt. Det ligger alltså såväl i organisationens som i den professionelles intresse att detta handlingsutrymme finns. Organisationen behöver professionella för att lösa alla olika uppgifter som skulle vara omöjliga att reglera på ett rättvist och rimligt sätt. De professionella får en möjlighet att just verka som professionella, de får användning av den kunskap och kompetens de tillskansat sig med hjälp av utbildning och erfarenhet. Handlingsutrymmet kan variera beroende på verksamhetens uppdrag men det kan också variera på grund av vilka slags klientrelationer som möjliggörs.

När Roine Johansson (1997) studerade handlingsutrymmet för de som var anställda inom försäkringskassans verksamhet konstaterade han att handlingsutrymmet för de professionella dels kunde variera mellan olika delar av organisationen, dels att det kunde variera över tid. När han undersöker hur

detta handlingsutrymme förändras så är det ett antal faktorer som blir viktiga att ta hänsyn till. Några av dessa är (1) hur stor bundenheten är till de regler som finns, (2) vilken grad av specialisering som finns i verksamheten, och (3) vilken tid som olika personer har för varje ärende de handlägger.

## Professionsteori och professionellt projekt

Professionsteorin hjälper till att analysera de professionellas drivkrafter (Macdonald 1995). Professionalisering är i sig ett mångfasetterat begrepp som, beroende på vilket teoretiskt perspektiv som anläggs, kan användas på en mängd olika sätt (Freidson 1994, Burrage & Torstendahl 1990, Rigne 2002). Professionalisering kan ses som en process på en *kollektiv* nivå, med syfte att för en enskild yrkesgrupp eller profession arrangera relationerna med staten, andra professioner och allmänheten. Olika medel används för att upprätthålla och utöka yrkesgruppens status, auktoritet, diskretion och kontroll över utbildning och arbetsförhållanden. Men professionaliseringen kan också vara ett uttryck för utveckling och upprätthållande av förmågor och speciella kompetenser på *individuell* nivå, utvecklade via erfarenheter i yrkespraktiken, specialisering, handledning eller återkommande vidareutbildningar (Svensson 1998).

Oavsett vilken nivå vi väljer att betrakta måste varje profession och/eller professionell hantera de förändringar som hotar att försvaga dess kompetens och positioner. Professionella yrkesutövare är utsatta för förändringar beroende på till exempel ny kunskap och teknisk utveckling, specialisering, ändrad lagstiftning, internationalisering, förändrade ekonomiska villkor, omorganiseringar och andra organisatoriska förändringar i syfte att påverka verksamhetens innehåll (Becher 1999).

I studien av handledningens relation till organisationen blir också begreppet *professionellt projekt* betydelsefullt. Macdonald (1995) menar att olika yrkesgrupper försöker förhandla sina gränser i förhållande till andra på ett sådant sätt att de därmed får en kontroll. På detta sätt söker olika professioner skaffa sig och bibehålla ett yrkesmonopol. Att ha ett yrkesmonopol är viktigt för den enskilda yrkesgruppen för att säkra dess överlevnad men också som ett sätt att ge såväl professionen som individer inom professionen, samhällelig status.

Inom socialt arbete har socionomernas professionella projekt haft ett antal delmål på sin väg till nuvarande ställning. Upprättandet av titeln socionom, socionomexamen och universitetsutbildningen, magisterutbildning och forskarutbildning, etiska regler, auktorisation och egen teori för socialt arbete är bara några av stegen på väg för att stärka det professionella projektet (se vidare Dellgran & Höjer 2003b, 2005a).

Handledning och handledarutbildning inom socialt arbete kan otvivelaktigt också ses som en del av socionomernas professionella projekt. Som vi beskrivit i avsnittet om handledningens historia så var ett av argumenten för den nya handledarutbildningen att ”socionomer skulle handledas av socionomer”.

## Professionell diskretion

Också inom professionsteorin är intresset stort för att diskutera de professionellas handlingsutrymme. Det brukar i dessa sammanhang talas om den professionella diskretionen, det vill säga de professionellas rätt eller möjlighet att agera efter eget skön. Själva grundtanken är att de professionella har tillägnat sig en sådan specialistkunskap att de är bäst lämpade att lösa vissa av samhällets och olika människovårdande organisationers uppgifter.

Diskretionen spelar en mycket viktig roll i olika yrkesgruppers strävan efter professionalisering. De professionellas handlingsutrymme att verka med hjälp av sin expertkunskap ställs ofta emot den byråkratiska organisationens strävan efter standardiserade regler. Samspelet mellan regelsystem och handlingsutrymme har tidigare studerats bland annat i England (Evans & Harris 2004, Preston-Shoot 2001). Evans & Harris (2004) betonar att diskretionen inte nödvändigtvis behöver minska för att olika regel- och styrsystem utvecklas. Fler regler kan paradoxalt nog innebära att diskretionen ökar. Om regelsystemet blir alltför omfattande är det bara de professionella som behärskar det och därmed också möjligheterna att kringgå reglerna.

Dessutom hävdar de att diskretion varken bör betraktas som något givet ”gott” eller ”ont”. I vissa fall är diskretionen ett viktigt professionellt kännetecken, i andra kan det vara något som politiska beslutsfattare kan gömma sig bakom eller till och med något som kan innebära att professionella kan missbruka sin maktställning. De pekar också på att professionell diskretion i vissa fall kan komma att användas i motsättning till olika brukares intressen.

Handledningen har en koppling till de professionellas diskretion på flera sätt. Handledningen har, som vi har påpekat tidigare, kommit att utvecklas till en verksamhet som i allt större utsträckning sköts inom den egna professionen. Tanken är att mer erfarna och från organisationen frikopplade socialarbetare skall hjälpa andra att utföra arbetet på ett professionellt sätt. Därmed bidrar handledningen till professionaliseringen av yrkesområdet och av yrkesutövandet. Flera betonar handledningens frihet från detaljstyrning, som en plats där många typer av frågor kan behandlas och där det är den professionelles sätt att utöva sin professionella diskretion som är i fokus.

# Teorier om olika kunskapskällor i socialt arbete

Olika aktörer inom socialt arbete har ända sedan dess tillkomst som ett betalt yrkesområde till och från diskuterat behovet av olika kunskapskällor. Under 1900-talets mitt och andra halva handlade det mycket om i vilken grad socialt arbete kan sägas vara en profession och bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet. Just att bygga på teori och vetenskap är en av hörnstenarna för varje profession som vill hävda ett kunskaps- och yrkesmonopol i enlighet med de teorier som finns beskrivna under tidigare avsnitt.

Samtidigt så vet alla som sysslat med socialt arbete att den praktiska verksamheten också förutsätter andra kunskapskällor. Likadana diskussioner förs inom andra sociala professioner, till exempel läkare, lärare eller sjuksköterskor. Och dessa kunskapskällor är nog så viktiga för att det praktiska arbetet skall kunna genomföras.

I Aristoteles anda har olika författare sökt inordna olika kunnande i olika kunskapsformer. Vetenskaplig-teoretisk kunskap skiljs från praktisk-produktiv kunskap respektive praktisk klokhet. De två sistnämnda kunskapsformerna kopplas mer till det praktiska handlandet (se Nordlander 2006). Diskussionen har inom socialt arbete under de senaste åren handlat mycket om hur de vetenskapliga teoretiska kunskaperna skall kunna få ett större inflytande över det praktiska arbetet. De flesta som engagerar sig i denna debatt är överens om att ett sådant inflytande kräver någon slags översättningsarbete, eftersom den vetenskapliga kunskapen mycket sällan är konstruerad på ett sådant sätt att den kan överföras direkt i det praktiska arbetet. Dessutom brukar företrädare för en evidensbaserad praktik påpeka att det just handlar om att göra en sammanvägning av vetenskaplig kunskap, om klienters kunskaper och önskemål, praktikers erfarenheter, lagstiftning och organisatoriska förhållanden som påverkar utfallet för arbetet (Sackett 1997, Alexandersson 2006a,b). Här händer det att handledning nämns som en möjlighet att just föra diskussioner om hur vetenskaplig kunskap skall översättas i daglig praktik.

Men det finns också flera som sökt utveckla olika teorier för hur den praktiskt produktiva kunskapen och den praktiska klokheten skall kunna utvecklas och vidareförmedlas mellan de praktiskt verksamma. Schöns teorier (1983) om den reflekterande praktikern har fått många efterföljare som sökt beskriva hur användandet av teori går till i praktiken. Rolf med flera (1993) hävdar till exempel att visserligen är egen erfarenhet viktig, men det är viktigt att praktikerna utvecklar sin förmåga att förmedla den verbalt. Den praktiskt verksamma förmår först att se vilka handgrepp som är väsentliga när hon/han har begrepp som kan tala om varför.

I en studie av vilken betydelse som olika kunskapskällor har för socio-nomers praktiska arbete, rangordnades handledning och andra informella kunskapskällor mycket högt (Dellgran & Höjer 2005c). Liknande mönster framträder i Nordlanders (2006) avhandling som behandlar socialsekreterares kunskapsanvändning i utredningsarbetet.

## Legitimitet

Nyinstitutionell organisationsteori har kommit att användas allt oftare inom studiet av svenska organisationer (Grape et al. 2006). En utförlig beskrivning av perspektivet kan till exempel studeras i Roine Johanssons (2002) bok ”Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen.” I denna studie vill vi endast peka på ett par begrepp som kan ha betydelse för vår analys av handledningens relation till organisationen.

Inom denna del av organisationsteorin vänder man sig mot en rationalistisk syn på organisationer när man vill förklara varför organisationer gör som de gör. Istället betonas till exempel betydelsen av normer och kultur. Man pekar också på att det är viktigt att flytta fokus från att studera inomorganisatoriska sammanhang till att ägna sig mer åt organisationers förhållande till sin omgivning. Di Maggio & Powell (1983) ställde sig frågan hur det kom sig att organisationer inom samma fält kom att bli alltmer lika varandra. En av orsakerna som de angav var att organisationer i allt större grad blir beroende av andra organisationer och att de för sin överlevnad är tvingade att ta hänsyn till den legitimitet de har i sin omgivning. Denna strävan efter legitimitet kan leda till att organisationer skiljer på vad man byggt upp i sin formella struktur, till exempel genom mål och policy, och vad man gör i praktiken. Och i dessa processer blir sedan de enskilda handläggarna, eller aktörerna i organisationen, viktiga att studera. Denna skillnad mellan vad man formellt säger och praktiskt gör kallas enligt detta synsätt för särkopplingar (”loose couplings”) eller lösa kopplingar.

I vår studie kan man tänka sig att handledning just kan fungera som en verksamhet som alla förväntas ha, det är viktigt för en verksamhets legitimitet att personalen har tillgång till handledning, alldeles oavsett vad man gör eller hur handledningen fungerar. Om en verksamhet inte erbjuder handledning kanske inte yrkesutbildade socialarbetare har något intresse av att söka sig till platsen.



# Kapitel 4. Forskningsstudien – aktörer

Nu börjar det bli dags att presentera de aktörer som ingår i den här forskningsstudien. För att belysa relationen mellan handledningen och de organisationer där handledningen utförs har vi i undersökningarna valt att involvera de aktörer på en organisationsnivå som vi uppfattat vara de mest relevanta;

- chefer
- personal
- handledare

Naturligtvis är aktören ”brukare” också i högsta grad betydelsefull men vi bedömer att denna studie framför allt fokuserar inomorganisatoriska förhållanden. Dessutom är ”brukare” svåra att involvera eftersom de endast deltar indirekt i handledningen som dessutom så gott som alltid pågår utan deras vetskap. Vi använder i texten ”arbetsledare” och ”chefer” samt ”personal”, ”handläggare”, ”anställda” och ”medarbetare” synonymt. Likaså växlar vi mellan begreppen ”brukare” och ”klient”. Här presenterar vi de olika aktörerna:

## Cheferna

Cheferna från samtliga kommuner och sex stadsdelar i Göteborg har intervjuats. Avsikten var att nå samtliga chefer inom individ och familjeomsorgens, respektive handikappomsorgernas myndighetsutövning samt cheferna för handikappomsorgens boenden för ungdomar. 54 personer deltog i intervjuundersökningen (se Tabell 4.1 i bilaga). Vissa av arbetsledarna i de mindre kommunerna var chef för flera arbetsgrupper eller specialiserade enheter. I något fall kunde en sådan specialiserad enhet bestå av endast en person.

Inom individ och familjeomsorgen har vi sålunda intervjuat 33 arbetsledare som var chefer för sammanlagt 61 arbetsgrupper, vanligast barn och unga. Inom handikappomsorgen har vi på motsvarande sätt intervjuat 21 arbetsledare, chefer för 26 arbetsgrupper (se Tabell 4.2).

**Tabell 4.2 De intervjuade chefernas verksamhetsområden (vissa har flera områden). Antal.**

VERKSAMHETSOMRÅDE	ANTAL	
	ARBETSGRUPPER	(ANTAL CHEFER)
IFO		
Barn och unga .....	28	
Vuxengrupp .....	19	
Ekonomiskt bistånd .....	13	
Övrigt .....	1	
Totalt IFO .....	61	(33)
HO		
Handläggare LSS och SoL .....	13	
Boendeverksamhet .....	13	
Totalt HO .....	26	(21)
Totalt IFO +HO .....	87	(54)

Drygt en femtedel av cheferna är män, vilket endast är en något högre andel än när det gäller personalen i de undersökta grupperna (där 15 procent är män). Denna skillnad är dock marginell och motsvarar inte tidigare undersökningar av socialt arbete där männens andel av cheferna brukar vara högre (se Dellgran & Höjer 2003b, Kullberg 2006). I den sistnämnda studien har dock Kullberg funnit att män som examinerades på 90-talet i lägre omfattning än de som examinerades tidigare, väljer chefskarriär.

Majoriteten av cheferna är socionomer, men det är färre än 20 procent som är auktoriserade. Det är mer än dubbelt så vanligt att cheferna har någon fortbildning i terapi (motsvarande steg 1 eller steg 2) än att de har handledar- eller magisterutbildning. En femtedel hade vid intervjutillfället egen handledning i chefsrollen.

För uppgifter om chefers könstillhörighet, utbildning och examen, auktoriseringsgrad, fortbildning samt handledning, se Tabell 4.3 i bilaga.

## Personalen

Personalen i de intervjuade arbetsledarnas grupper, med pågående handledning, tillfrågades om de ville besvara en skriftlig enkät. 193 personer deltog i enkätstudien (uppgifter om bortfall med mera framgår av nästa kapitel).

Vi frågade efter storlek på den kommun där man arbetade; Göteborgs kommun, kommun som är större än 30 000 invånare respektive kommun som är mindre än 30 000 invånare. De mindre kommunerna är Ale, Lilla Edet, Stenungsund, Tjörn och Öckerö, vilket också förtydligades i enkäten.

Samtliga kommuner utom Öckerö finns representerade i svaren från medarbetarna. (Se tabell 4.4 i bilaga). På Öckerö förekom det inte att personal inom vår urvalsgrupp, se nästa kapitel, hade handledning vid undersökningstillfället.

**Tabell 4.5 Personalens verksamhetsområden.**

	ANTAL (PROCENT)	
IFO .....	157	(83)
Barn och unga .....	76	(40)
Vuxengrupp .....	41	(22)
Ekonomiskt bistånd .....	37	(20)
Övrigt, flera ifo .....	3	(2)
HO .....	22	(12)
Handläggare LSS och SoL .....	17	(9)
Boendeverksamhet .....	4	(2)
Övrigt .....	1	(1)
IFO och HO .....	11	(6)
Totalt .....	190 <sup>2</sup>	(100)

Samtliga verksamhetsområden finns representerade även om det är en stark övervikt för individ och familjeomsorg i förhållande till handikappomsorg och vi endast i undantagsfall lyckades nå boendepersonal.

Vi vet också en hel del om de anställda som deltog i enkätundersökningen. Det är betydligt fler kvinnor än män bland medarbetarna. Flertalet är socionomer. Personalen är i lägre utsträckning auktoriserad socionom, handledare eller terapiutbildad jämfört med de chefer som medverkat, däremot är det något fler som är magisterutbildade. Det är ett litet antal riktigt unga som medverkat i studien (födda på 1980-talet). Många av dem som deltagit i studien har lång erfarenhet i yrket. I tabellen anges de beteckningar (ny, kunnig, avancerad samt expert) som en modell för kunskapsutveckling för socialsekreterare i Göteborgs stad använder, den så kallade Kompetensspiralen. Fler än hälften har arbetat längre än sex år och kan kallas avancerade

<sup>2</sup> Summan adderar inte alltid upp till 193. Det beror på att det ibland är s.k. internt bortfall, dvs. vissa av de svarande har inte svarat på alla frågor. De procentandelar som då redovisas är andelen av dem som svarat på frågan.

eller experter. Många har haft handledning i ett flertal år, 62 procent har haft handledning fyra år eller mer och cirka hälften har haft fyra eller fler handledare. Man kan således påstå att det är många medarbetare med mycket erfarenhet av handledning som medverkat i studien.

För uppgifter om personalens könstillhörighet, utbildning, auktoriseringsgrad, fortbildning, födelseår, examensår, antal år i yrket samt handledningserfarenhet, se Tabell 4.6 i bilaga.

## Handledarna

Att beskriva handledarna som ingår i studien är mer besvärligt på flera sätt, eftersom handledarna ingår indirekt i två av studierna (chefsintervjuer och personalenkäter) och direkt i en (fokusgrupper). Ett sätt är att beskriva dem som kunde vara handledare, det vill säga de cirka 60 handledare och företag som finns med på det ramavtal för handledning som tillämpas i Göteborg samt ytterligare några kommuner. Vi vill dock betona att inte samtliga av Göteborgsregionens kommuner har ramavtal för handledning. Samtidigt är vi medvetna om att det inte finns någon garanti för att en person som finns med på ramavtalet också har en pågående handledning. Dessutom anlitas ibland handledare som inte är med på ramavtalet.

När vi intervjuade arbetsledarna frågade vi vilka handledare som de hade slutit kontrakt med för de grupper som vi här intresserar oss av. Arbetsledarna kunde namnet på 43 av 52 personer som de slutit avtal om handledning med. Dessa 43 bestod av 30 olika personer, det är alltså ingen som så att säga dominerar handledarscenen. De som handledde flest grupper i vårt urval (två män) hade fyra grupper var, en kvinna hade tre grupper och fem handledare (tre män och två kvinnor) hade två grupper var. Övriga 22 personer hade en handledningsgrupp var. Inalles har 23 av ”våra” grupper en manlig handledare medan 20 har en kvinnlig. Andelen män bland handledare na överstiger därmed såväl andelen bland cheferna som bland personalen som ingår i handledningsgrupperna.

Nio handledare deltog i två olika fokusgrupper, men för att bevara anonymiteten bland de som deltagit i studien anges inte några närmare uppgifter om dessa. (Hur rekryteringen till fokusgrupperna gick till framgår av nästa kapitel).

I två av studierna fick dels cheferna dels personalen besvara frågor som gällde de handledare som för tillfället anlätades (se Tabell 4.7 i bilagan). Ett första intryck när det gäller handledarnas teoretiska inriktning är att de verkar förväntas redovisa en sådan. De flesta arbetsledare och anställda känner till handledarnas teoretiska inriktning. Enligt arbetsledarna är den i första

hand *systemisk* och i andra hand *eklektisk* (med eklektisk avses oftast en blandning av olika ideer eller metoder, i vårt fall har man klassats som eklektisk om minst två inriktningar, eller ”lite av varje” angivits som svarsalternativ). Medarbetarna svarar i första hand eklektisk, i andra hand systemisk. Dessa skillnader kan handla om flera saker. En är att man representerar olika arbetsgrupper i undersökningen och att förekomsten därför varierar. En annan orsak kan vara det oprecisa begreppet systemisk inriktning. Många handledare använder det om sig själva och avser troligen en systemteoretisk grundsyn, men en sådan kan ha mycket olika innebörder och därför leda till olika slags svar. En tredje orsak kan vara att medarbetarnas uppfattning är kopplad till den bild de fått av handledaren i praktiken medan arbetsledarens bild bygger på det som, så att säga, statuerades vid anställningen. Arbetsledarnas högre siffror när det gäller systemisk kan också hänga samman med att vissa kommuner och kommundelar enligt uppgifter till forskargruppen har bestämt sig för att rekrytera systemiska handledare.

Som grundutbildning är det något fler som är socionomer än psykologer och endast några få procent har annan grundutbildning. Möjligen kan antalet psykologer vara högt med tanke på våra kommentarer under Kapitel 2 om handledning som en del i ett professionellt projekt. Nästan var femte medarbetare känner inte till sin handledares grundutbildning. Ännu färre verkar känna till om handledaren har handledarutbildning eller inte. Hela 65 procent av medarbetarna känner inte till om handledarna har en sådan.

För mer information om handledarnas teoretiska inriktning, grundutbildning samt handledarutbildning, se Tabell 4.7 i bilaga.



# Kapitel 5. Forskningsstudien – metoder

**M**aterialinsamlingen till den här studien har bestått av tre delar;

- intervjuer med chefer
- enkäter till personal
- fokusgrupper med chefer, personal och handledare

Såväl kvalitativa som kvantitativa metoder har använts. Men låt oss först återknyta till något studiens bakgrund (bakgrunden beskrivs också i förordet), därefter redogör vi för vårt urval, våra insamlingsmetoder samt några av de metodproblem som vi stött på.

## Studiens bakgrund

Tillkomsten av studien har skett i dialog med en av samrådsgrupperna vid FoU i Väst. Att handledningsfrågan diskuterades har att göra med att handledningen betraktats som en omfattande resursinsats med osäkert utfall samt att handledningens utformning och villkor var föremål för diskussion på flera håll i kommunerna. En av frågorna var hur aktiv man bör vara som arbetsledare och chef i förhållande till handledningens inriktning och innehåll. Deltagarna i samrådsgruppen uppfattade också att det inte fanns så mycket kunskap att få från forskning om handledningens värde. Man ville att frågan skulle omfatta såväl individ och familjeomsorg som handikappomsorg, gärna någon del av handikappomsorgen som rör utförande av insatser. Att studien skulle belysa brukarperspektivet var också ett önskemål.

Utifrån denna bakgrund formades en forskargrupp vid FoU i Väst som bestått av Staffan Höjer, docent vid Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet, Therese Wissö, socialsekreterare i Härryda kommun samt Elisabeth Beijer, samordnare vid FoU i Väst. Vi är alla tre socionomer med

verksamhetserfarenhet från i huvudsak individ och familjeomsorgens område. Vi har också egen erfarenhet av handledning. Staffan Höjer har varit handledare för personalgrupper under 20 år men har inte haft något sådant uppdrag vid tiden för studien. Tillsammans har vi i forskargruppen förhoppningsvis kunnat komplettera varandra med ett vetenskapligt perspektiv, ett praktisk-nära perspektiv samt ett ledningsperspektiv. Man skulle också kunna påstå att det finns såväl ett inifrån- som ett utifrånperspektiv på studien. Fördelarna med inifrånperspektivet är att forskargruppen känner till verksamheten och inte minst många berörda personer inom Göteborgsregionen. Samtidigt finns det naturligtvis en risk för hemmablindhet att deltagarna i forskargruppen så att säga inte ser skogen för alla träd och därigenom inte till fullo problematiserar handledningen. För att i någon mån säkra studiens utformning och genomförande har en referensgrupp knutits till forskargruppen. Referensgruppen har bestått av en handikapp- respektive individ och familjeomsorgschef, en familjehemssekreterare, en handikapphandläggare samt en chef för utförarverksamhet inom handikappomsorgen. Utformning och resultat från studien har också presenterats i olika sammanhang under hand; för samtliga anställda vid FoU i Väst, för samrådsgruppen, för chefer inom individ och familjeomsorg och handikappomsorg samt vid ett högre seminarium för forskare vid Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet.

## Urval

Som tidigare nämnts finns ett antal studier om handledning gjorda som berör individ och familjeomsorg. I den här studien skulle även handikappomsorgen innefattas. En stor skillnad mellan de båda verksamheterna är att individ och familjeomsorgen har en omfattande myndighetsutövning medan handikappomsorgen domineras av utförarverksamheter – boenden, sysselsättningsverksamheter med mera. För att i någon mån belysa handikappomsorgen på ett relevant sätt beslutades därför att vid sidan av handikappomsorgens myndighetsutövning (LSS och SoL) skulle ett slag av utförarverksamhet innefattas i studien – boenden för barn och ungdomar. Urvalet för individ och familjeomsorgen är arbetsgrupper som sysslar med myndighetsutövning, inom social barnavård, missbrukarvård och psykiska funktionshinder samt försörjningsstöd.

I studien ingår samtliga 13 kommuner som tillhör Göteborgsregionen (se Tabell 4.1 i bilagan), för Göteborgs del representeras sex stadsdelar. De sex stadsdelarna valdes ut utifrån att vi fick information att det där fanns boende för barn och unga knutna till handikappomsorgen (det visade sig senare finnas enbart i fem av dessa). Dessa sex stadsdelar visade sig motsvara olika



”typiska” stadsdelar av kommunen i fråga om till exempel storlek och befolkningsstruktur.

Samtliga verksamhetschefer för individ och familjeomsorg samt handikappomsorg i Göteborgsregionens kommuner, inklusive de utvalda stadsdelarna i Göteborg, informerades inledningsvis om studien. Man fick både en muntlig information vid personligt sammanträffande eller per telefon och en skriftlig information. En handikappchef avböjde att delta, men övriga accepterade. Cheferna gav namn på de arbetsledare i respektive organisation som hade mest kunskap om handledning och därmed lämpade sig för chefsintervjuerna. Majoriteten av dessa arbetsledare är enhetschefer eller motsvarande, några är föreståndare på boende för barn och unga.

## Insamlingsmetoder

### *Chefsintervjuer*

Vi använde oss av ett strukturerat intervjuformulär med både slutna och öppna frågor. I utformningen av formuläret fick ett antal personer lämna synpunkter och en pilotintervju genomfördes, vilken ledde till vissa modifieringar av formuläret. Intervjun (och formuläret) består av två delar. Den första delen besvarades av alla intervjupersoner, även de som arbetade i organisationer där handledning inte förekom, och handlade om allmänna frågor om handledningens villkor och ramar i organisationen. Del två besvarades endast av de arbetsledare där personalen har pågående handledning. Dessa frågor handlar mer specifikt om den handledning som pågår just nu. I de fall där arbetsledaren var chef för flera arbetsgrupper besvarades ett formulär per grupp.

Arbetsledarintervjuerna genomfördes via telefonintervjuer som varade 30-45 minuter. Vid ett första telefonsamtal gavs information om studien och därefter bokades en tid för intervju. Inför intervjun fick personerna även ett brev med ytterligare information om studien. Totalt genomfördes intervjuer med 54 arbetsledare. 33 av dessa arbetar inom individ och familjeomsorg och 21 inom handikappomsorg.

En chef utöver de 54 har medverkat i studien med tankar och erfarenheter av intern/extern handledning. Redogörelsen bandades.

### *Personalenkäter*

Inför utformningen av enkäten till personal, fick vi synpunkter från referensgruppen samt ett flertal personer som har kännedom om verksamheterna. Enkäterna provades i flera skeden ut på personer som har erfarenhet av socialt arbete och handledning och ändrades utifrån synpunkter på formuleringar

med mera. Den uppskattade tiden för att fylla i enkäten var 20 minuter.

382 enkäter skickades ut för att besvaras. Enkäterna skickades till de intervjuade arbetsledarna, som därefter distribuerade materialet till personalen. Endast personal med pågående handledning besvarade enkäten. Varje person fick ett frankerat svarskuvert. Arbetsledarna hade inget ansvar för att skicka ifyllda enkäter och på detta sätt kunde medarbetare besvara enkäten utan att chefen tog del av de individuella svaren. Alla enkäter numrerades vid utskicket och vi noterade vilka nummer som skickades till de olika arbetsledarna. På detta sätt kunde vi skicka påminnelser till de arbetsledare där svarsfrekvensen från gruppen var låg.

### *Fokusgrupper*

När materialet från enkäter och intervjuer samlats in och sammanställts i en första preliminär omgång bjöds olika aktörer för handledning in till fokusgrupper - arbetsledare, personal och handledare. I denna fas av studien kom alltså även handledarna till tals. Handledarna valdes ut genom att samtliga handledare som har ramavtal med Göteborg Stad samt samtliga handledare i Handledarföreningen i psykosocialt arbete tillskrevs. Arbetsledare och personal tillfrågades om intresse att medverka i en fokusgrupp genom information via nätverk och postlistor som FoU i Väst förfogar över. Det fanns även en information i "Fourum", FoU i Västs tidning. Personal kunde också anmäla sitt intresse för att delta i anslutning till den enkät de besvarade.

Syftet med fokusgrupperna var att få reflektioner över studiens huvudfrågor samt vissa resultat. Genom fokusgrupperna fanns möjlighet att dels få materialet fördjupat, dels få vissa resultat validerade. Totalt deltog 24 personer i 6 grupper. Grupperna var sammansatta efter befattning. Det fanns en grupp vardera av: arbetsledare individ och familjeomsorg, arbetsledare handikappomsorg, personal individ och familjeomsorg, personal handikappomsorg samt två grupper med handledare.

Upplägget för fokusgrupperna var att en av oss som genomfört studien var ledare, en annan medledare. Ledarna presenterade fokusgruppens uppgift, att reflektera över relationen mellan handledning och organisation. Under denna del av fokusgruppen fick gruppen i stor utsträckning själva ta hand om gruppdiskussionen. Instruktionen var att man tillsammans skulle se till att alla fick utrymme samt att vi var intresserade av så breda erfarenheter som möjligt, man behövde alltså inte bli överens. Intervjuerna varade i två timmar. Under den sista halvtimmen presenterade ledaren några tabeller med resultat från arbetsledarintervjuerna och från enkäterna. Gruppen fick då, för att hjälpa till med analysen och för att validera resultatet, reflektera över tabellerna. Fokusgruppsintervjuerna bandades, transkriberades därefter orda-

grant samt bearbetades i en kvalitativ analys. (för mer information om fokusgrupper se Morgan 1997, Wibeck 2000).

## Analysmetoder

Det kvantitativa materialet, det vill säga vissa delar av arbetsledarintervjun och de flesta delarna av personalenkäten har bearbetats med hjälp av det statistiska programmet SPSS. Så kallade univariata analyser har genomförts vilket helt enkelt betyder att frekvenser av olika data redovisas var för sig. Även bivariata analyser har genomförts vilket innebär att vissa utfall har delats upp och undersökts utifrån hur de varierar med avseende på olika oberoende variabler. Det betyder helt enkelt att vi undersökt hur till exempel personal från individ och familjeomsorgen skiljer sig från personal från handikappomsorgen när det gäller olika utfall.

När resultat återges används oftast både absoluta och relativa tal när det gäller chefsintervjuerna och oftast relativa tal (procentandelar) när det gäller personalenkäterna. Då procentandelar använts har alltid avrundning skett till närmast hela procenttal.

Det kvalitativa materialet, främst från fokusgrupperna, men även vissa delar av arbetsledarintervjuerna har först skrivits ut ord för ord av någon i forskargruppen från de bandade intervjuerna. Därefter har materialet analyserats dels med hjälp av teman som varit givna utifrån de frågeställningarna som styrkt studien, dels utifrån teman som framträtt efter genomläsningar av intervjuutskriften. En avsikt har varit att både söka efter teman och synpunkter som är gemensamma för grupper och olika aktörer, men också sådana som sticker ut som avvikande från andras synpunkter för att kunna återge en så heltäckande bild som möjligt.

## Metodproblem

Vi vill här presentera några av de metodproblem som vi stött på under studiens gång samt diskutera i vilken mån de kan ha påverkat studiens resultat.

### *Chefsintervjuer*

Det visade sig vara svårt att nå samtliga de arbetsledare som skulle intervjuas. Intervjuarbetet påbörjades i oktober 2005 och i februari 2006 var det trots åtskilliga lämnade meddelanden, email-kommunikation samt många, många telefonsamtal, fortfarande tio personer som vi inte lyckats få tag på. Efter en genomgång av vilka kommuner som vi nått beslutade vi att avsluta försöken att nå de personer som återstod. Av de tillfrågade arbetsledarna var det två personer som avböjde att delta i studien.

Av de 54 intervjuade arbetsledarna finns samtliga kommuner och stadsdelar representerade (se Tabell 4.1 i bilagan). Fördelningen mellan individ och familjeomsorgschefer och handikappomsorgschefer är också sådan att ingen grupp är underrepresenterad (se Tabell 4.2). Men vi kan alltså varken säga att vi har lyckats nå samtliga arbetsledare eller samtliga arbetsgrupper som har handledning inom vårt urval. Bortfallet var dock spritt bland många olika grupper och såväl bland chefer inom individ och familjeomsorgen som inom handikappomsorgen varför vi inte har anledning att tro att det allvarligt snedvridit resultaten i vår studie.

Vår bedömning är att intervjuformuläret fungerat bra. Vi har sällan behövt att klargöra frågornas betydelse, utan svaren och diskussionen kring dem har flutit på, på ett otvunget sätt. Det man bör hålla i minnet är att svaren speglar *intervjupersonens* uppfattning och kunskaper om handledningens villkor i organisationen. Detta kan, men behöver inte nödvändigtvis, spegla hur det faktiskt ser ut i organisationen. Framför allt blir detta tydligt i frågor som rör huruvida det finns någon policy om handledning inom organisationen samt frågor om upphandlingsavtal mm. Här har chefer i samma organisation ibland gett helt olika svar vilket kan komma sig av att man uppfattat frågan om policy olika, eller att man helt enkelt inte känner till hur det förhåller sig i kommunen.

Man kan också spekulera om i vilken grad svaren speglar en social önskvärdhet, det vill säga är tillrättalagda, medvetet eller omedvetet, för att vara ”politiskt korrekta”. Vi har förstätt att diskussionen kring handledning och organisation i vissa fall kan vara känslig och att det som Brita Högberg (2005) skriver, inte är ”tillåtet” att kritisera handledning. Här kan vi inte vara säkra på hur det förhåller sig. Vår avsikt har dock varit att möjliggöra för personer med olika synpunkter på handledning i socialt arbete skall ha möjlighet att få göra sina röster hörda. Vår uppfattning är att arbetsledarna även skildrat saker som de upplevt som svåra och att de redogjort för handlande där de kunnat göra på annat sätt.

### *Personalenkäter*

Av de 382 enkäter som skickades ut svarade 193 personer, vilket ger en total svarsfrekvens på cirka 52 procent. När vi gjort en bortfallsanalys visar det sig att svarsfrekvensen är cirka 44 procent i Göteborg, 59 procent i mellankommunerna och 56 procent i de små kommunerna. Bortfallet är alltså störst i Göteborg.

Från anställda inom individ och familjeomsorg har vi en svarsfrekvens på 58 procent, medan den inom handikappomsorg är endast 20 procent (se Tabell 5.1). Det är framförallt inom boendena som svarsfrekvensen är låg,

endast fyra personer har svarat (vilket endast motsvarar sex procent av dem som borde ha nåtts av enkäten). Bland handläggarna inom LSS och SoL svarar flera, cirka 40 procent.

**Tabell 5.1 Svarefrekvenser för medarbetare utifrån verksamhetsområde. Antal utskickade enkäter samt svar.**

	ANTAL SKICKADE ENKÄTER	ANTAL SVARANDE (PROCENT I FÖRHÅLLANDE TILL DEN EGNA GRUPPEN)
Samtliga .....	382 .....	193 (51)
IFO totalt .....	272 .....	157 (58)
HO totalt .....	110 .....	22 (20)

Av de besvarade enkäterna kom 71 procent från personal inom individ och familjeomsorg och 29 procent från personal inom handikappomsorg. Svaren från handikappomsorgen kom i stor utsträckning från handläggare av SoL och LSS-ärenden. Från personalen på boenden för barn och unga var svarefrekvensen mycket låg. Det kan finnas flera orsaker till den låga svarefrekvensen. Rent allmänt kan man konstatera att enkäten var omfattande. I medarbetarnas kommentarer påpekade någon att det tog lång tid att fylla i den. Något vi kommer att återkomma till i rapporten är det faktum att extern handledning fortfarande är vanligast förekommande inom individ och familjeomsorg, där det också finns en lång tradition av handledning. Inom individ och familjeomsorg är också personal och chefer överens om vad som menas med "extern handledning" och den begreppsapparat som kopplas till frågor om handledning. Inom handikappomsorgen är extern handledning på alla ställen inte lika självklar. Inom boendeverksamheterna förekommer det också olika former av handledning, så som medicinsk konsultation. Då studien syftar till att undersöka den form av extern handledning som är vanlig förekommande inom individ och familjeomsorg har utformningen av enkäten styrts av detta. Enkäten kan ha blivit för "individ och familjeomsorg -anpassad" och blivit svår att besvara för personer som arbetar på boenden för barn och unga. En ytterligare anledning att så få svar kommit in från boenden har med teknikaliteter att göra. Personalen på boenden arbetar på schema och har inte samma regelbundna arbetsplatsmöten med chefer som personer inne på socialkontor har. Det har troligtvis varit mer besvärligt för cheferna för boendena att dela ut enkäterna och att i samband med detta även sprida information om hur och när de skall skickas in. En lärdom till senare studier blir att hitta andra former för insamling av enkäter, då detta inte fungerade.

Också när det gäller enkätmaterial måste vi fråga oss i vilken utsträck-

ning svaren speglar de verkliga erfarenheterna personalen har eller om de återger en vilja att vara ”politiskt korrekt”, eller att man svarar efter en så kallad social önskvärdhet.Handledning har varit en verksamhet som de professionella under lång tid kämpat för att få och där alltför mycket kritik mot verksamheten skulle kunna komma att innebära ifrågasättanden av densamma. Av de svar som inkommit är personalen i princip entydig i att handledningen är mycket viktig och att det skulle innebära försämringar för både dem och klienterna om den upphörde.

En fråga vi ställt oss är om svaren från handikappomsorgen och då framför allt från medarbetare vid boende överhuvudtaget borde räknats med i resultatet. Vi har dock sett det som angeläget att få ett så stort material som möjligt. Vi har emellertid inte använt oss av jämförelser utifrån boendepersonalens svar, då vår låga svarsfrekvens inom detta området knappast kan förväntas representera detsamma. Det är viktigt att vara försiktig när tolkningar av skillnader görs på basis av personalenkäten, då svarandet var begränsat från handikappomsorgen.

# Kapitel 6. Handledningens ojämlika fördelning

Handledning har fått ett stort genomslag inom individ och familjeomsorgen. I de flesta verksamheter är det en självklarhet att arbetsgruppen har handledning. Förekomsten är störst bland dem som arbetar med barn och familj och lägst bland dem som arbetar med försörjningsstöd (se Tabell 6.1).<sup>3</sup> Ibland de undersökta grupperna har minst 80 procent handledning. Inom handikappomsorgen är förekomsten inte lika självklar. Två av tre grupper som sysslar med LSS o SoL inom handikappomsorgen, och endast var tredje boendeverksamhet, har handledning. Handledningens omfattning överensstämmer relativt väl med den nationella studie som genomfördes av 1000 socionomer år 2002 (Dellgran & Höjer 2003a,2005b) Enligt denna hade 78 procent av Sveriges socionomer handledning. Högst var andelen bland dem som arbetar i den sociala barnvården och bland missbrukarvården.

**Tabell 6.1 Hur stor andel av de olika arbetsgrupperna har handledning just nu?**

VERKSAMHET	ANDELAR PROCENT
IFO	
Barn o Familj .....	90
Vuxengrupp .....	84
Försörjningsstöd .....	80
HO	
LSS o SoL .....	67
Boenden .....	36

<sup>3</sup> Vuxengrupp består av en sammanslagning av de som kallat sig vuxengrupp, missbruksgrupp samt att arbeta med psykiska funktionshinder. I Barn- och familj ingår även de som arbetar inom ungdomsgrupper.

Det var sammanlagt 35 arbetsgrupper (av 87) som inte hade handledning vid undersökningstillfället. Den vanligaste orsaken som cheferna anger för att arbetsgruppen inte har handledning är att man gör andra prioriteringar. Det är inte alldeles självklart om det handlar om arbetsledarens bedömning eller om den skett i samförstånd med personalen i arbetsgruppen. För flera av de grupper som avstått handledning har det skett genom att man istället satsar sina resurser på utbildning. Några chefer anger att gruppen just har avslutat en handledning och att kontrakt ännu inte skrivits med någon ny, men att detta är på gång. Cheferna menar att endast två grupper inte har behov av handledning och att lika många vill ha en paus. Endast en chef menar att gruppen har uttryckt att de inte tror på handledning som hjälpmedel i arbetet.

## **Hur länge har arbetsgrupperna haft handledning?**

När vi frågade arbetsledarna hur länge arbetsgrupperna som ingår i studien har haft handledning så är mediansvaret i sex år. Här avses den tid som gruppen haft handledning kontinuerligt, men (oftast) med olika handledare. Variationen är mycket stor. Vissa grupper har just startat medan andra har hållit på regelbundet i över 15 år. En av tio handledningsgrupper har haft sin nuvarande handledare i mer än tre år. De grupper som finns inom individ och familjeomsorg har haft handledning under längre tid än handikappomsorgens grupper. Och barn- och ungdomsgruppen är den enskilda arbetsgrupp som har längst handledningstradition.



# Kapitel 7. ”Som att skriva ett kontrakt på ett hus” – om handledningens organisering

Extern handledning handlar som tidigare betonats om att ett kontrakt upprättas med en handledare som oftast kommer utifrån. Vi har därför undersökt om det finns någon policy, det vill säga principer eller riktlinjer för handledning, om man har ramavtal för handledning samt om och hur man tecknar avtal för de specifika handledningsuppgifterna. Vi diskuterar också hur handledning prioriteras i förhållande till utbildning, vilka kostnader den medför samt hur handledningen utvärderas i de olika organisationerna.

## Policy

En fråga till arbetsledarna var ”Finns det någon formell eller informell policy om handledning i er organisation?”

**Tabell 7.1 Arbetsledares svar på om det finns policy i organisationen. n=53**

	ANTAL TOTALT (n)	JA, FORMELL ANTAL (%)	JA, INFORMELL ANTAL (%)	NEJ ANTAL (%)
Samtliga .....	53	15 (28)	29 (55)	9 (17)
I FO .....	33	14 (42)	17 (52)	2 (6)
HO .....	20	1 (5)	12 (60)	7 (35)

Flertalet arbetsledare säger alltså att det finns någon form av policy för handledning i organisationen, över 80 procent av arbetsledarna uppfattar att det är så. 55 procent av arbetsledarna anser att det finns en informell policy. Chefer inom samma organisation kan ha olika uppfattningar om det finns en policy eller inte och om den i så fall är formell eller inte. Det verkar därför finnas ett visst eget tolkningsutrymme i frågan. Det är en stor skillnad inom

kommunerna mellan individ och familjeomsorgen och handikappomsorgen såtillvida att chefer inom individ och familjeomsorgen i högre utsträckning säger att det finns någon form av policy (95 mot 65 procent) och likaledes i betydligt högre omfattning att den är formell (42 mot 5 procent).

Denna kommentar från en av arbetsledarna belyser skillnaden:

Det finns ingen policy, ingen tradition av handledning inom funktionshinderområdet. Det är intressant att få veta vad detta beror på. Jag kan tänka mig att det handlar om att LSS-handläggare är en ny företeelse, tio år, medan socialsekreterare har en längre tids yrkesutövning. Psykiatrihandläggare ställer krav på handledning när de nu kommer in inom funktionshinderområdet, så då kanske handledning kommer där också. Eller är behovet större inom individ och familjeomsorg, jag tror inte det. Eller är det bara tradition? Detta känns som en viktig fråga (intervju, chef).

I den undersökning som Egelund och Kvilhaug (2001) gjorde om handledningens organisering framkom att 69 procent av arbetsledarna då ansåg att det fanns en policy. Studien gällde enbart individ och familjeomsorg. Författarna fann också att verksamhetsområdet barn och unga oftare än andra hade formulerat någon slags policy. I kommunerna i vår studie svarar samtliga chefer ansvariga för barn och unga att det finns en policy. Handledning har förekommit längre tid inom individ och familjeomsorgen än inom handikappomsorgen. Man kan också anta att handledning inom barn- och ungdomsområdet är etablerad sedan längre tid än åtminstone inom arbetet med ekonomiskt bistånd. Det förefaller alltså som att tiden verkat för en uppstramning av styrningen av handledningen över åren. Det verkar dock inte spela någon roll om man har ramavtal för handledning eller inte, man har en policy i lika hög utsträckning med eller utan ramavtal. Däremot har fler med ramavtal en formell policy än de som inte har någon sådan.

Arbetsledarna fick också besvara frågor om vad policyn innehöll, oavsett om policyn var formell eller informell. De alternativ man hade att ta ställning till var formulerade på samma sätt som i Egelunds och Kvilhaugs (2001) undersökning. Enligt arbetsledarna i Göteborgsregionen innehåller policyn framför allt något om att handledning är *nödvändigt eller självklart*, i andra hand något om dess *innehåll/metod*. Policyn säger sällan något om handledningens *omfattning eller ramar*.

*Nödvändigheten* kommenteras av en arbetsledare på det här sättet:

Handledning är en kvalitetsgaranti, att säkerställa det vi gör (intervju, chef).

En kommentar om *innehåll/metod* är denna:

Jag ger uppdrag till handledaren om vad de ska arbeta med, det handlar om var gruppen befinner sig (intervju, chef).

Beträffande innehåll/metod svarar många arbetsledare i termer av att den ska vara systemisk, lösningsfokuserad, kognitiv eller att den skall ha psykodynamisk inriktning. Flera kommenterar att policyn innehåller att det ska handla om processhandledning. Kommentarer kan också handla om handledaren, att det ska vara extern handledning eller i något fall tvärtom, att man ska använda interna resurser i första hand. En chef säger att man har personer med speciell kompetens inom kommunen som har handledningsuppgifter och som står vid sidan av linje-organisationen. Flera arbetsledare i kommuner som saknar policy säger att en sådan är på väg att utformas.

Överlag är det högre siffror för policyns innehåll i denna undersökning jämfört med Egelunds och Kvilhaugs. Ett exempel är att 87 procent av dem som säger att det finns en formell policy också säger att den innehåller något om handledningens innehåll eller metod. Motsvarande siffra hos Egelund och Kvilhaug är 20. Detta skulle kunna tolkas som att i takt med att handledning etableras, att policyn utvecklas till att se handledning som en självklarhet, så är det också fler som styr upp innehållet, metoderna och ramarna.

## Avtal

Flertalet chefer säger att handledning upphandlas och att det tecknas ramavtal, nästan 70 procent bedömer att det är så. Drygt 10 procent vet inte om det finns något sådant upphandlingsavtal. Osäkerheten är störst i de små kommunerna. Arbetsledarna kommenterar i flera fall att det är viktigt med upphandlingsavtal men det finns också kritik mot de handledare som kommer fram den här vägen; ”det är bara dåliga handledare”.

I de flesta fall regleras handledningen i de grupper där det finns pågående handledning med skriftliga avtal, det sker i 77 procent av fallen enligt arbetsledarna. Vilka frågor har man då reglerat i avtalet? Så här svarar arbetsledarna utifrån givna påståenden, rangordnade i flest/minst antal Ja-svar.

**Tabell 7.2. Arbetsledares svar på vad aktuella avtal om handledning innehåller (n = 41)**

	JA (%)
Pris .....	90
Hur länge handledningen ska pågå – över tid .....	88
Hur länge handledningen ska pågå – varje gång .....	85
Lokaler .....	46
Vilka deltagare som ingår .....	32
Hur handledningen ska sägas upp (från båda parter) .....	29
Något om hur erfarenheter från handledningen ska återkopplas till arbetsledningen .....	12
Handledningens relation till arbetsledningen, till exempel kopplat till beslutsfattande i klient- eller personalärende, eller annat som normalt sett är arbetsledaruppgifter .....	7

Det som regleras i avtalen är således främst hårda fakta om handledningen, inte i särskilt hög utsträckning sådant som berör relationen mellan handledningen och organisationen.

Av de etiska riktlinjer som utarbetats för Svensk handledarförening i psykosocialt arbete ([www.handledarforeningen.com](http://www.handledarforeningen.com)) framgår att rekommendationen är att handledaren gör ett kontrakt med uppdragsgivaren om de praktiska och ekonomiska villkoren. Kontrakt om mål, metod, utvärdering och avslutning rekommenderas däremot ske med de handledda.

Avtalet om det specifika handledningsuppdraget är en typisk fråga för en handledare och en arbetsledare. Avtalet bekräftar den överenskommelse man gjort men hur långt diskussionen inför avtalet sträcker sig ser olika ut. Det finns handledare som beskriver ett intensivt förarbete med möten tillsammans med såväl arbetsledare som personal och att kontraktet görs upp när båda parter är närvarande. Andra handledare ser det som att avtalet är en formalitet och att den viktiga uppgörelsen görs med gruppen.

En handledare som efter hand utvecklats processen innan avtalet säger så här:

Jag behöver få friheten. För är det öppet, tydligt och klart så har jag processansvaret, alltså hur vi arbetar, det är inte organisationens sak att lägga sig i. Jag har carte-blanche genom så mycket öppenhet och tydlighet som möjligt. Jag intervjuar organisationerna lika mycket som de intervjuar mig (fokusgrupp, handledare).

Denna handledare uttryckte också att det var genom dåliga erfarenheter, att ”bara gå in och jobba”, som hon skaffat sig insikten i hur viktig processen inför avtalsförandet var.

En chef ger en liknande bild och menar att avtalen om handledning formaliserats i likhet med andra viktiga köp:

Sen kom han tillbaka till mig ytterligare en gång och sen skrev vi ett kontrakt utifrån någon triangel om uppdrag och uppföljning ... ja riktigt allvarligt var det, så då kände jag att det var seriöst ... det var som att skriva ett kontrakt på ett hus eller så (fokusgrupp, chef).

## Hur prioriteras handledning i förhållande till utbildning?

Handledningsfrågans organisering hänger ju också ihop med dess resurser och hur olika aktörer inom socialtjänstens vill prioritera bland dessa resurser. I de flesta verksamheter så tas medel för handledningen från ett kostnadsställe som är avsett för personalens kompetensutveckling, det vill säga oftast olika former av fortbildning och/eller handledning. För en budgetansvarig enhetschef kan det således, i samband med att kontrakt om handledning skall upprättas, också handla om att välja denna på bekostnad av andra möjliga utbildningar. Vi ställde de arbetsledare som hade arbetsgrupper med handledning inför en hypotetisk situation. ”Om du ställdes inför att prioritera mellan en kollektiv sammanhållen utbildning och handledning, vilken skulle du välja att ha kvar?”

**Tabell 7.3 Chefers inställning till prioritering mellan handledning och en sammanhållen utbildning. Antal samt procent.**

	Antal totalt(n) Antal (%)	Alltid utbildning Antal (%)	Oftare utbildning Antal (%)	Vet ej/ Beror på Antal (%)	Oftare handledning Antal (%)	Alltid handledning Antal (%)
Samtliga	52	4 (8)	4 (8)	25 (48)	10 (19)	9 (17)

Många – nästan hälften – svarar att de inte vet eller att det beror på, om man prioriterar handledning eller kollektiv utbildning. Av dem som har valt skulle mer än hälften, 19 chefer, välja handledning, medan 8 skulle välja utbildning. I föregående kapitel visade vi att det just är barn- och ungdomsgrupperna som har handledning i störst utsträckning. Handikappomsorgens chefer väljer inte i något fall att prioritera utbildning före handledning. Detta är en indikation på att handledningsfrågan står högt på agendan bland verksamhetschefernas syn på kompetensutvecklingen inom handikappomsorgen.

En fråga på samma tema, det vill säga där vi jämför olika typer av kompetensutveckling, visar också ett starkt stöd för handledningen. Vi bad cheferna svara på hur viktig fem olika kompetensutvecklingsaktiviteter var.

Som framgår av Tabell 7.4 menade flest chefer att handledningen var mycket viktig för arbetsgruppens kompetensutveckling. Nästan lika viktig var just sammanhållna utbildningar för hela arbetsgruppen, medan individuella satsningar eller kollektiva punktinsatser bedömdes som mindre viktiga.

**Tabell 7.4 Rangordning av handledningsgruppernas chefers andel som menar att olika former av kompetensutveckling är "mycket viktig" för arbetsgruppen. Procent.**

KOMPETENSUTVECKLING	PROCENT
Handledning .....	72
Kollektiv sammanhållna utbildning .....	68
Kollektiv punktinsats .....	27
Individuell punktinsats .....	18
Individuell sammanhållna utbildning .....	14

## Budget och kostnader

Vi har bitt cheferna att uppskatta hur stor del av personalens utbildnings-/kompetensbudget som går till handledning. Endast 37 av de 53 arbetsledarna har svarat på detta i telefonintervjun. Flera avstod att svara och uppgav att de inte hade budgeten klar för sig i detalj utan att kontrollera siffrorna, vilket inte var möjligt under intervjun. Därför vill vi uppmana till extra försiktighet med dessa siffror. Emellertid menar mer än tre av fyra (78 procent) av de chefer som har arbetsgrupper med handledning att deras grupper använder hälften eller mer av sin utbildnings-/kompetensutvecklingsbudget till handledning. I enlighet med att handledningsintensiteten är större inom individ och familjeomsorgen jämfört med handikappomsorgen, så används en större andel av budgeten till handledning där. Göteborg använder en något mindre andel av kompetensutvecklingsmedlen till handledning jämfört med övriga kommuner inom Göteborgsregionen.

### *Kostnader*

Det har inte varit ett syfte för denna studie att beräkna handledningens kostnader inom Göteborgsregionen eller att göra någon analys av huruvida kostnaderna för handledning är rimliga eller ej. Men kostnadsfrågan är naturligtvis alltid viktig för personalens möjligheter att få handledning.

Vi undersökte därför hur mycket de olika handledningsgrupperna betalade för handledningen. Summan var inte alltid lätt att få tag på då vårt material bygger på det som cheferna kunde få fram under vår telefonintervju. Vi fick uppgifter från 33 av sammanlagt 52 grupper som har handledning i vårt

material. Tabell 7.5 (se bilaga) visar kostnaden per timma. Även här vill vi särskilt uppmana till försiktighet vad gäller tolkningarna, men det ser ut som om den vanligaste kostnaden för handledning per handledningstimma är 1.000 kronor. Spridningen på majoritetens handledningsarvodet är inte stora. Sju av tio faller inom spannet 950-1.050 kronor per handledningstimme. En handledningstimme är normalt sett 45 minuter, men kan också vara 60 minuter beroende på kontraktet mellan handledare och verksamhetschef.

Medelkostnaden blir 992 kronor per timme. Jämför vi handledare som (enligt chefsintervjuerna) är socionomer med dem som är psykologer så är kostnaden per timme nästan identisk. Enligt vårt material är handledare som har systemisk inriktning dyrare (1.068 kronor) än de som har en som är psykodynamisk (916 kronor). Dessutom skiljer sig medelkostnaden per timme åt när det gäller handledning för olika verksamheter. Barn och familj, ungdom, missbruk och psykiska funktionshinder har alla kostnader under medelvärdet, medan försörjningsstöd och handikappomsorgens handläggare har handledare som kostar över medelvärdet.

Processhandledning kostar något mer än metodhandledning och personalgrupper (p-grupp). Vi vill dock än en gång betona att dessa skillnader inte är stora och att det bygger på ett mycket litet material varför inga säkra slutsatser kan dras vad gäller dessa skillnader.

Kostnaden för handledaren är dock endast en del av den totala kostnaden. Vi har som sagt inte gjort någon utförlig kostnadsanalys, men kan med ovanstående resultat presentera ett räkneexempel vad handledningen för en arbetsgrupp kan sägas kosta.

### *Räkneexempel*

Förutsättningarna för nedanstående uträkning utgår från medelvärdet på handledningsarvodet som är cirka 1.000 kronor per handledningstimme. De flesta grupper träffas varannan vecka och har handledning antingen två eller tre timmar per gång. I exemplet beräknas därför tiden till 2,5 timmar. Grupperna brukar ha uppehåll under sommaren och på andra helger och träffas därför cirka 20 tillfällen per år. Det ger en kostnad för handledaren på  $2,5 \times 1.000 \times 20 = 50.000$  kronor.

Den vanligaste handledningsgruppen har sex deltagare. Om vi räknar med en genomsnittlig lön på 24.000 kronor blir timlönen inklusive personalkostnader 218 kronor. Med ovanstående intensitet, 2,5 timmar vid 20 tillfällen, blir summan:  $6 \times 218 \times 50$  timmar = 65.400 kronor. Det vill säga sammanlagt just över 115.000 kronor. För många grupper borde dessutom restid läggas till beräkningen, då handledningen ofta är förlagd på annan plats än arbetet.

Samtidigt är det viktigt att betona att den senare kostnaden inte är någon tilläggskostnad för arbetsplatsen, utan det handlar om hur personalens tid prioriteras. Liknande uträkningar skulle naturligtvis kunna göras vad gäller arbetsplatsträffar, studiebesök, metodhandledning med arbetsledaren och annat. Utifrån uppgifterna i en magisteruppsats som undersökt metodhandledning i Göteborgs kommun, kan man anta att metodhandledningen kostar betydligt mer än den externa handledningen (Frennberg & Walters 2005).

I en tidigare refererad studie om socionomer som arbetar i egen regi berättar många om det besvärliga i att just hantera det som har att göra med priser och kostnader (Dellgran & Höjer 2005a). Handledning är som tidigare nämnts den vanligaste verksamhet som privatpraktiserande socionomer ägnar sig åt. Några berättar om att det var bra när handledarföreningen under de första åren kunde rekommendera ett pris som medlemmarna kunde ta ut. Här har dock föreningen fått backa då prissättningen skall ske i konkurrens. Idag sätts priset ofta i samband med att upphandlingar om ramavtal tecknas.

## Utvärdering och feedback

Vi har frågat arbetsledarna om det sker någon form av utvärdering av handledningen. En av frågorna till arbetsledarna oavsett om man har pågående handledning eller inte var: ”Sker någon form av utvärdering av olika handledare från ett arbetsledarperspektiv?” På detta svarar 28 Ja och 23 Nej. I diskussionen som följde redogjorde cheferna för hur utvärdering av handledningen skedde, inte bara av handledarna. När vi frågade om hur utvärdering sker i förhållande till gruppen svarade cheferna i enlighet med Tabell 7.6.

**Tabell 7.6 Arbetsledarnas svar på hur utvärderingen av handledningen sker i förhållande till arbetsgruppen. Rangordning.**

HUR SKER UTVÄRDERINGEN?	ANTAL
Regelbundet med alla våra handledningsgrupper .....	15
Ibland på individ- eller gruppnivå .....	8
Regelbundet på individnivå (till exempel på utvecklingssamtal) .....	2
Endast på informellt sätt (typ runt kaffebordet) .....	2
Ibland när särskilda skäl föreligger .....	1

15 av de 28 arbetsledare som angett att någon form av utvärdering sker anger att det händer regelbundet med alla handledningsgrupper inom organisationen. Det är alltså mindre än var tredje, 15 av 51 arbetsledare totalt, som har sådan regelbunden utvärdering.



En annan variant av feedback är den som sker mellan arbetsledaren och handledaren. Vi frågade hur många arbetsledare som hade haft kontakt med handledaren innan handledningen började. 42 av 51 som svarade menade att en sådan kontakt hade skett. Men när vi frågade om det förkommer någon form av regelbunden feedback mellan arbetsledare och handledare sjunker antalet till 20, se Tabell 7.7 i bilagan.

Göteborg har i lägre utsträckning feedback än övriga kommuner som ingår i studien. Det är avsevärt mycket vanligare med feedback inom handikappomsorgen jämfört med individ och familjeomsorgen.

När vi frågade hur denna feedback sker fick vi följande typiska exempel på när feedback inte är formaliserad eller kontinuerlig:

Kontinuerligt samt i samband med förlängning. Brukar märkas att det är något i gruppen, jag får frågetecken. Stämmer det jag känner med mina tentakler? Med en annan handledare har jag dock en uppgörelse om kontinuerlig uppföljning.

Stämmer av ibland. Vill veta om gruppen klagat mycket på mig som person. Jag frågar också gruppen vad de tycker om sin handledning, hur de kan använda sig av den.

Stämmer av ibland men finns inget formaliserat (intervju, chefer).

Vi fick också exempel på hur det kan gå till när det är mera formaliserat:

Jag är med och träffar handledaren och gruppen, vid första och sista träffen/termin. Stämmer av hur allt är.

Jag kollar av med gruppen och handledaren hur allt går. Någon gång per termin. Jag vill ha kontroll.

Jag, handledaren och föreståndaren. Rapporterar och sätter upp nya mål. Två gånger per termin. (intervju, chefer).

En fråga kan naturligtvis ställas hur det kommer sig att så få av cheferna har feedbacksystem eller utvärdering. Det verkar finnas en osäkerhet som handlar om på vilken detaljnivå en sådan utvärdering bör ske. Några chefer och handledare talar om detta i fokusgrupperna och kopplar detta till föreställningen om att det som talas om på handledningen skall stanna där. En alltför utförlig utvärdering skulle kunna tolkas som att chefen snokar och skulle kunna strida mot handledningens hederskodex.



# Kapitel 8. ”Chefen skall bara godkänna och se glad ut” – att skaffa handledare

Hur går det till när organisationen skaffar handledare? I vilken utsträckning är det chefen respektive personalen som bestämmer och vad avgör valet av handledare? I det här kapitlet träder en mångfacetterad bild fram av processen med att anlita en handledare.

## Vem tar initiativ till, kontaktar och beslutar om handledning – chefens perspektiv

I den tidigare studien av handledningens organisering frågade Egelund och Kvilhaug (2001) ett urval av arbetsledare från olika kommuner i Sverige vem det var som tog initiativ till att handledningen skulle bli av i arbetsgruppen, vem som kontaktade handledaren och vem som fattade beslutet att upprätta ett kontrakt med en bestämd handledare. I denna studie har vi replikerat frågan till arbetsledarna i de undersökta kommunerna (Tabell 8.1). Personalen har svarat på en fråga om vem som valde handledare, se Tabell 8.3.

**Tabell 8.1 Vem tog enligt cheferna initiativ, kontaktade handledaren samt fattade beslut för att handledningen skulle bli av? Procentandelar. n=53. Inom parentes andelarna i studie från 2001.**

AKTÖR	INITIATIV		KONTAKT		BESLUT	
	(2001)		(2001)		(2001)	
Personalen	29	(32)	52	(30)	2	(38)
Arbetsledaren	21	(23)	29	(35)	62	(12)
Personalen och arbetsledaren	33	(22)	4	(5)	17	(28)
Annan chef	10	(15)	8	(23)	15	(15)
Vet ej	8	(8)	8	(7)	4	(7)
Totalt	100	(100)	100	(100)	100	(100)

Enligt arbetsledarna kan man se att processen att skaffa en handledare kan se mycket olika ut. Initiativet kan komma från antingen arbetsledare eller personal. Vanligast är dock att det sker i samförstånd, att initiativet kommer från personalen och arbetsledaren tillsammans, 33 procent har angett det. Därefter är det vanligast att det är personalen som kontaktar den tilltänkte handledaren, medan beslutet till sist ändå tas av arbetsledaren. Vi har i intervjuerna inte fått någon indikation på att den formella beslutsrätten i sådana frågor är delegerad till personalen på handläggarnivå, utan räknar med att de arbetsledare som redovisat något annat, menar att det faktiska beslutet fattats av personalen. Sedan har de själva endast attesterat personalens beslut.

Mönstret skiljer sig något sedan den tidigare studien för sex år sedan. I ett avseende verkar det fungera på ungefär samma sätt och det gäller initiativet till handledningen. Det kunde även i den rikstäckande studien komma från många olika håll. Den tidigare studien ger oss ingen vägledning om det föreligger skillnader mellan stora och små kommuner, mellan olika typer av verksamhet, om arbetsledaren är man eller kvinna. Det är framförallt i två avseenden som det föreligger skillnader. I våra undersökta kommuner har personalen en mer aktiv roll. Det är nästan dubbelt så vanligt att det är personalen som kontaktar handledaren. Den största skillnaden gäller dock hur besluten fattas. I den tidigare undersökningen var det endast 12 procent som menade att det var arbetsledaren och 15 procent som menade att en annan chef fattade beslutet om att skaffa handledare. I vår studie är motsvarande siffror 62 respektive 15 procent. Det kan möjligen visa att arbetsledarna av idag i Göteborgsregionen är mycket medvetna om var gränserna för beslutsfattande och delegationsordning går. Det kan också innebära att organisationen numera sätter gränser för hur stort personalens handlingsutrymme är, man ser det inte längre som personalens oinskränkta rätt att själva bestämma hur och när en handledare skall kontrakteras.

...nu har jag en väldigt kompetent grupp. De får själva arbeta fram ett förslag som de tar upp med mig sen. Ibland är det ett namn, ibland två, från hela eller från halva gruppen, men de får ju motivera varför de väljer den. Men det beror ju mycket på vad man har för grupper. Om det är en grupp som är kapabel att välja handledare eller om det är en grupp som är för oerfaren. Jag tänker på vissa grupper där vi har stor genomströmning...(...) där kan jag tänka mig att det ser annorlunda ut när man skall välja handledare (fokusgrupp, chef).

Jag minns en grupp som kom och sa: Nu har vi bestämt oss för vilken handledare vi ska ha, så om du kan skriva på det här. Jaha, har ni tänkt betala själva eller? (fokusgrupp, chef)

Inflytande över handledarna tycker jag att man ska ha, vem som anställs som handledare. För det är ju ändå jag som anställer handledaren, även om gruppen som behöver handledning lämnar ju ett önskemål om vad det är för handledning som de vill ha. Men det är ju ändå jag som avgör, om det är den sortens handledning som verkligen behövs. För gruppen kan ju tänka på ett sätt. Många gånger tycker jag att man skriker efter metodhandledning, men jag kan se att det inte är metodhandledning man behöver utan att det man behöver är att bli en samtalande grupp. Vilket då gör att det är något annat, för det är ju bortkastat att sätta in metodhandledning om inte gruppen pratar med varann. Så man måste först ta in handledning som gör att de blir kommunikativa. Det är min erfarenhet (fokusgrupp, chef).

I fokusgrupperna kommenterades Tabell 8.1 också av personalgrupperna. Några personer uttryckte att handledarvalet borde avgöras av gruppen.

- Det är våra behov som skall styra.
- Precis de orden jag tänkte
- Och chefen ska bara godkänna och se glad ut (fokusgrupp, personal).

Men några i personalgrupperna uttryckte även uppfattningen att valet borde ske i samspel mellan chef och personal.

Tillsammans. På nåt vis blir det ändå tillsammans. Chefen beslutar om att vi får ha handledning och inom vissa ramar (fokusgrupp, personal).

Vår verksamhetschef har frågat vilken typ av handledning vi vill ha... där är en diskussion som vi har just nu ... men det måste ändå vara vi handläggare som formar den efter våra behov (fokusgrupp, personal).

När vi jämför de arbetsledare som representerar grupper inom handikappomsorgen som har handledning med dem som kommer från individ och familjeomsorgen så föreligger skillnader. Om vi bara jämför dem som svarat att antingen personalen eller arbetsledaren tagit initiativ, kontakt eller fattat beslut så kan vi notera att personalen har en mycket mer aktiv ställning inom samtliga dessa områden inom individ och familjeomsorgen. Inom handikappomsorgen är det alltid arbetsledarna som tar initiativ, de kontakter oftare handledarna och fattar oftare beslutet (se Tabell 8.2 i bilaga).<sup>4</sup> Dessa skillnader talar för att handledningsfrågan är mer av en organisationsfråga

---

<sup>4</sup> Vi har även gjort jämförelser mellan stora och små kommuner och mellan manliga och kvinnliga arbetsledare men då inte funnit några signifikanta skillnader.

inom handikappomsorgen, medan den mer kan ses som en professionsfråga inom individ och familjeomsorgen.

En av cheferna inom handikappomsorgen uttrycker sin inställning i en av fokusgrupperna:

...Jag tycker att det ansvaret har man som chef, vad man nu väljer. Det får man väl bara vackert tala om att det här bestämmer jag och det är på arbetstid och det här ingår i ert uppdrag, det går inte att välja bort handledning som en del trott... (fokusgrupp, chef).

I en öppen fråga till arbetsledarna bad vi dem beskriva hur de skaffar sig kunskap om vilken handledning som är bra. Många arbetsledare uppger att det är svårt att veta vilken sorts handledning och vilka handledare det är som är bra. Flera påpekar att en grundförutsättning för att handledning ska bli bra är att man utgår från vad arbetsgruppen behöver och att urvalet får ske på basis av detta. Det vanligaste sättet arbetsledare skaffar sig kunskap om vilka handledare eller vilken sorts handledning som är bra, är ryktesvägen. Många arbetsledare har med åren skapat ett stort kontaktnät och man talar med andra chefer, inom den egna organisationen eller i andra kommuner. Handledarförteckningar, till exempel från SSR, och upphandlingsavtal är exempel på dokument som används för att få kunskap om vilka handledare som används av andra organisationer. En arbetsledare nämner att de kontaktat handledarutbildningen på socialhögskolan för att få tips om handledare.

Som beställare så famlar man och så får man gå på referenser (fokusgrupp, chef).

Sex arbetsledare säger att de alltid intervjuar tilltänkta handledare för att se om handledaren motsvarar de förväntningar organisationen har. Fyra arbetsledare säger att de överlämnat ansvaret för att ta referenser och intervju tilltänkta handledare till arbetsgruppen.

Relativt många arbetsledare tar reda på vad arbetsgruppen tycker om den handledning som pågår, för att på det viset få en fingervisning om handledningen är bra eller dålig. Några nämner att de även försöker se hur personalen återför handledningen i det praktiska arbetet, till exempel om personalen hänvisar till saker som dryftats i handledningen. En del arbetsledare är måna om att ha en nära kontakt med handledaren, för att kunna följa och utvärdera det arbete som pågår.

## Personalens perspektiv på valet av handledare

Då vi inte trodde att personalen i de olika grupperna alltid kunde bedöma hur de olika stegen i processen att skaffa handledare hade gått till, ställde vi en mer allmän fråga till dem. Vi frågade helt enkelt hur handledaren valdes. Fler än hälften menade att det var arbetsgruppen som valde. En knapp fjärdedel svarade att det gjordes av arbetsgruppen och arbetsledaren tillsammans, medan endast 13 procent (ungefär var åttonde) svarade att det var arbetsledaren som valde. Enligt personalen i handledningsgrupperna så hade de själva ett stort inflytande över valet av handledare, betydligt större än vad arbetsledarna anger.

Det finns inga signifikanta skillnader mellan hur män eller kvinnor svarar. Inte heller mellan äldre och yngre handläggare, mellan auktoriserade eller inte, eller mellan personal som har arbetat olika länge med socialt arbete. I tre fall framstår skillnader som är intressanta för vår studie. Det är skillnad mellan dem som arbetar inom handikappomsorgen jämfört med individ och familjeomsorgen. Personalen inom individ och familjeomsorgen upplever att de själva väljer i mycket högre utsträckning, det vill säga helt i enlighet med arbetsledarnas svar tidigare. Det är också skillnad mellan socionomer och icke-socionomer. Utifrån denna bivariata (det vill säga att två variabler jämförs inbördes) analys kan vi inte vara säkra på om det handlar om att de just är socionomer, till exempel utifrån idén om att handledning i socialt arbete just har kommit att förknippas med socionomers professionaliseringssträvanden. Det kan ju också ha att göra med den tidigare noterade skillnaden, att andelen socionomer är mycket högre bland dem som ingår i handledningsgrupperna inom individ och familjeomsorgen jämfört med dem som gör det inom handikappomsorgen.

En tredje skillnad står att finna när vi jämför hur det uppfattas att valet gått till bland personalen inom olika kommuner. De som arbetar i de minsta kommunerna (under 30.000 invånare) menar att valet av handledare sköttes av arbetsledning och personal tillsammans mer än dubbelt så ofta som i de större kommunerna. Ett rimligt antagande är att samförståndslösningar sker oftare i mindre kommuner.

**Tabell 8.3 Personalens svar på frågan hur handledaren valdes.  
Procentandelar, n=193.**

PERSONAL	n	ARBETS- GRUPPEN VALDE	ARBETSGRUPPEN O. ARBETSLEDNING VALDE	ARBETS- LEDAREN VALDE	ANNAT SÄTT
Totalt .....	193	56	25	13	7
ORGANISATION					
Individ- o familjeoms. ...	149	60	27	7	6
Handikappomsorg .....	22	27	23	36	14
GRUNDUTBILDNING					
Socionom .....	145	64	20	9	6
Inte socionom .....	44	29	41	24	7
KOMMUNSTORLEK					
Göteborg .....	51	57	22	12	10
Större än 30.000 inv. ....	88	59	18	16	7
Mindre än 30.000 inv. ...	40	45	48	5	3

Vi lät personalen ta ställning till olika påståenden som behandlar relationen mellan handledningen och organisationen (se Tabell 11.1 i kapitel 11). Ett av dessa påståenden har att göra med rekryteringen av handledare. Påståendet löd: "Arbetsgruppen måste själv få bestämma om vilken handledare de skall ha." 90 procent av de anställda anser i hög utsträckning att det är deras angelägenhet vilken handledare de ska ha. Detta är särskilt tydligt inom individ och familjeomsorgen. Bland dem som arbetar inom försörjningsstödet är det ingen överhuvudtaget som tvivlar på detta. Av tidigare redovisade resultat framgår att det finns en skillnad i hur personal och chefer uppfattar vem som har mest inflytande över valet av handledare. Det framgår också av personalens svar att de själva anser att det är viktigt att de har ett stort inflytande över vilken handledare man skall ha. Handledningen uppfattas som personalens projekt.

I enkäten tillfrågades personalen om vilken betydelse olika faktorer hade för valet av deras aktuella handledare. (Se Tabell 8.4).<sup>5</sup> Naturligt nog har samlingsfaktorn "samlad kompetens" störst betydelse. Näst högst upp på listan kom goda referenser följda av erfarenhet av arbetsområdet. Men även det teoretiska perspektivet, personkemin och huruvida handledaren har handledarutbildning har stor betydelse för fler än hälften av de anställda när de

<sup>5</sup> Svartalternativen var: "mycket stor betydelse, ganska stor betydelse, varken stor eller liten betydelse, ganska liten betydelse och mycket liten betydelse". I tabellen redovisas summan av de två första alternativen.



valde sin nuvarande handledare. Möjligen förvånande är att handledarens kön inte sades ha stor betydelse av någon av de 193 personer som svarade på enkäten.

**Tabell 8.4 Betydelse för olika faktorer vid val av den nu aktuella handledaren. Rangordning. Procent.**

FAKTOR	STOR BETYDELSE
1. Samlad kompetens .....	89
2. Goda referenser .....	79
3. Erfarenhet av arbetsområdet .....	79
4. Teoretiskt perspektiv .....	71
5. Personkemi .....	62
6. Handledarutbildning .....	53
7. Redan känd på arbetsplatsen .....	46
8. Kön .....	0

Sammantaget kan vi säga att det verkar något oklart på vilka grunder en enskild handledare väljs. Oftast är det en samlad bild av kompetens, referenser, teoretisk inriktning och någon slags personkemi. Att handledaren har en handledarutbildning verkar endast ha haft betydelse för cirka hälften av personalen. Detta diskuterades bland annat i fokusgrupperna med handledarna som var förvånade över detta.

Jag får sällan frågan explicit. De kanske har tagit för givet att man har handledarutbildning, implicit finns det för det bör man ju ha, men jag får inte frågan (fokusgrupp, handledare).

Också frågan om handledarens kön har diskuterats i fokusgrupperna. Åsikterna går här isär både inom och mellan grupper. Cheferna inom handikappomsorgen var förvånade över att det inte skulle ha någon betydelse. Bland annat menade en av cheferna att de hade erfarenhet av att en arbetsgrupp fick en manlig handledare för att bryta kvinnodominansen. Cheferna från individ och familjeomsorgen hade å sin sida aldrig hört att handledarens kön diskuterades som en variabel vid valet av handledare. När handläggarna inom individ och familjeomsorgen diskuterade frågan framskyntade att det kanske hade att göra med någon slags politisk (eller professionell) korrekthet, det vill säga, att kön inte *borde* spela någon roll:

Jag tycker att det är väldigt kul att det står o för kön där. För vi bytte handledare för ett år sen och innan dess hade vi en kvinnlig socionom. Och så intervjuade vi lite olika och då stod det mellan två kandidater; en manlig psykolog och ytterligare en kvinnlig socionom. Vi är tolv i grup-

pen och hade lite svårt att enas om vem som vi skulle ta. Mitt argument som jag körde hela tiden var att nu ville jag pröva en psykolog och en man, så jag drev den och fick med mig dem, så nu har vi en manlig psykolog. Sen kan man väl säga att jag märker ingen skillnad. Men jag ville testa det. För mig var det en variabel (fokusgrupp, personal).

I handledarnas fokusgrupper var man förvånade och vissa uttryckte stor skepsis. Några handledare menar att valet troligtvis är omedvetet och att kön ”i vanlig ordning spelar större roll än vad man tror”. En av handledarna saknade dessutom frågor huruvida handledarens ålder spelade någon roll. Han hade erfarenhet av att arbetsgrupper efterfrågade en ”gammal herre, en farfar”.

Vid en närmare analys av några av faktorerna framgår vissa skillnader. Det är till exempel viktigare för män än för kvinnor att handledaren har erfarenhet av arbetsområdet. Likaså tycker personal inom handikappomsorgen att detta är viktigare än den inom individ och familjeomsorgen. För de olika grupperna inom individ och familjeomsorgen så är det viktigast för personalen inom vuxengrupperna att handledaren har denna erfarenhet.

Det teoretiska perspektivet spelade större roll för kvinnorna än för männen och hade också större betydelse för personalen inom individ och familjeomsorgen än för handikappomsorgen. Inom individ och familjeomsorgen hade det teoretiska perspektivet störst betydelse för försörjningsstöd, följt av barn och ungdom och vuxen. Med stor erfarenhet av handledning följde också att det teoretiska perspektivet värderades högre. Bland den personal som angett att handledningen hade en viss teoretisk inriktning hade detta perspektiv störst betydelse för de som hade handledning med kognitiv inriktning, följt av de med systemteoretisk och psykodynamisk.

När det gäller faktorn personkemi, så är den enda noterbara skillnaden att sådan anses vara signifikant viktigare för handledarvalet bland personalen inom individ och familjeomsorg jämfört med personalen inom handikappomsorg.

# Kapitel 9. Mest om känslor inför klienter – om handledningens innehåll och form

I denna studie har vi endast studerat extern handledning i grupp. Vi har frågat personalen om vilken slags handledning de anser sig ha, vad man talar om på handledningen samt vad som kännetecknar ett bra respektive dåligt handledningstillfälle.

## Metodhandledning eller processhandledning

Vi frågade de handledda vilken slags handledning de ansåg sig ha. Det var möjligt att välja mellan process- och metodhandledning, personalgrupp eller annan form av handledning. Flera valde att kryssa i mer än en ruta vilket kan ses som ett tecken på att gränserna mellan dessa aktiviteter kan uppfattas som flytande.

Den vanligast förekommande formen av extern handledning är processhandledning. Nästan sju av tio anger att de i dagsläget har processhandledning. Knappt en av tio anger att de har metodhandledning. Endast två procent anger att de enbart har personalgruppriktad handledning. Övriga har en blandning av metod-, process- och personalgruppriktad handledning.

Eftersom det finns många uppfattningar om vad processhandledning innebär, har personalen fått ta ställning till ett antal påståenden om vad som kan sägas ingå i processhandledning. Det påstående som så gott som alla personer instämmer i handlar om att känslor som väckts hos personalen kan diskuteras och förstås i handledningen. Många anser också att relationen mellan personal och klient/brukare hanteras. Här instämmer personal från handikappomsorgen i något högre grad än personal från individ och familjeomsorgen. Situationen är den omvända i påståendet att personalens känslighet för vissa typer av klienter kan bearbetas. Det påstående som personalen tar

mest avstånd från är att processhandledning innebär att handläggaren får behandling av egna problem (cirka sex procent). Även här finns en skillnad mellan personalen från de olika verksamheterna. Endast fyra procent av individ och familjeomsorgens personal instämmer i påståendet, jämfört med 15 procent hos handikappomsorgens personal.

**Tabell 9.1 Personalens svar på vad som ingår i processhandledning. Rangordning. Svar i procent, n= 193**

PÅSTÅENDE	ANDEL SOM INSTÄMMER
Känslor som väckts hos personalen kan diskuteras och förstås .....	93
Relationen mellan personal och klient/brukare hanteras .....	84
Personalens känslighet för vissa typer av klienter kan bearbetas .....	73
Ärenden följs över tid och en process kan därför följas .....	62
Handledningsgruppen träffas regelbundet för att en process ska kunna följas .....	53
Handläggarens omedvetna jag kan komma att arbetas med .....	42
Handläggaren får behandling av egna problem .....	6

## Vad händer i handledningen

Under denna rubrik vill vi redovisa två frågeområden. Dels hur valet av ämnen normalt sett går till i handledningsgruppen och dels vad man talar om i handledningen. När det gäller den första frågan så menar personalen att ämnesvalet oftast bestäms spontant, 70 procent av dem som svarat anser att det är så det går till. I vissa fall sker det efter en bestämd turordning men där det finns möjlighet att göra undantag från denna. Bara i undantagsfall bestäms ämnesvalet enligt en bestämd turordning eller genom att handledaren styr valet av ämne.

Vad talar man då om i handledningen? Respondenterna fick ta ställning till 16 påståenden om ämnen som tagits upp i handledningen. Svaren här redovisas i rangordning för att ämnet tagits upp någon gång överhuvudtaget i handledningsgruppen.

**Tabell 9.2 Ämnesval och aktiviteter i handledningsgrupperna. Andelar av svaren som någon gång eller någon av de två senaste gångerna berört olika ämnen, alternativt genomfört vissa aktiviteter. n = 193. Det interna bortfallet varierar för de olika påståendena.<sup>6</sup>**

ÄMNE ELLER AKTIVITET	NÅGON GÅNG UNDER HANDLEDNINGEN	NÅGON AV DE TVÅ SENASTE GÅNGERNA
Personalens egna känslorna inför en klient/brukare .....	98 (n=186)	84 (n=158)
Förhållningssätt och metoder i arbetet .....	97 (n=181)	78 (n=147)
Klient/brukarärende där lämpligt arbetssätt diskuterats .....	97 (n=173)	92 (n=166)
Klient/brukarärende för att bättre förstå dennes handlande/beteende .....	95 (n=185)	91 (n=172)
Personalens egna föreställningar och eventuella fördomar ..	89 (n=166)	51 (n=149)
Etiska dilemman i arbetet .....	88 (n=179)	49 (n=129)
Förhållandet till samarbetspartners .....	87 (n=171)	55 (n=137)
Organisationsfrågor (allmänt) .....	85 (n=177)	46 (n=138)
Personalens yrkesroll .....	85 (n=173)	59 (n=138)
Chefens ledarskap .....	81 (n=180)	45 (n=153)
Samarbetet inom arbetsgruppen .....	81 (n=175)	55 (n=149)
Klient/brukarärende för att diskutera prioriteringar i ett ärende .....	71 (n=161)	38 (n=138)
Hur verksamhetens uppdrag bäst ska förstås .....	61 (n=171)	23 (n=136)
Litteratur har använts .....	32 (n=168)	4 (n=162)
Forskningsrapporter eller vetenskapliga artiklar har lästs eller diskuterats .....	26 (n=172)	4 (n=163)
Terapilikhande inslag för den personliga utvecklingen .....	25 (n=158)	10 (n=158)

Handledningen framstår som en mycket heterogen och innehållsrik verksamhet när vi betraktar Tabell 9.2 som beskriver vilka ämnen som berörts i den handledningsgrupp som personalen nu deltar i. Fler än åtta av tio i personalen rapporterar att de behandlat elva av de olika ämnesalternativen som de hade att förhålla sig till. Bland dessa ämnen finns frågor som handlar om att förstå klienters situation, att diskutera de egna metoderna, att belysa yrkesrollen och känslor inför arbetet, att diskutera organisationen och chefens ledarskap. Sammanfattningsvis skulle vi kunna säga att handledningslitteraturens tal om en global målsättning (se kapitel 2) speglar ämnesvalen i dessa handledningsgrupper.

Vanligast verkar teman vara som handlar om klient- och brukarärenden

<sup>6</sup> Ju större s.k. internt bortfall desto större försiktighet vid tolkningar av resultaten. Man kan misstänka att det varit svårt att minnas huruvida ett tema behandlats just vid de senaste två gångerna, då bortfallet genomgående är större på denna fråga.

(för att bättre förstå deras handlande/beteende eller för att diskutera ett lämpligt arbets sätt) samt teman som handlar om personalens förhållningssätt och egna känslor inför arbetet. Särskilt när man beaktar svaren på vad som skett de två senaste gångerna, då dessa teman rankas högt. Betydligt ovanligare är det att litteratur har använts eller forskningsartiklar diskuterats i handledningen. Cirka 25 procent svarar att terapilikhande inslag för den personliga utvecklingen har förekommit på handledningen någon gång.

Det kan finnas skäl att misstänka att svaren på frågan om vad som skett någon av de två senaste gångerna bättre speglar hur ofta olika aktiviteter förekommer även om vi inte uttryckligen har frågat om detta. Här förstärks intrycket att forskningsartiklar och litteratur mycket sällan kommer till användning i handledningen.

Då detta projekt särskilt vill belysa relationen mellan handledningen och organisationen kan det vara på sin plats att notera att 85 procent någon gång pratat om organisationsfrågor (allmänt) på handledningen och att över 81 procent talat om chefens ledarskap. Att tala om chefen sker relativt ofta, 45 procent har gjort det under någon av de två senaste handledningstillfällena. Vi återkommer till detta tema under kap. 11.

För att komma närmare frågan om vad tiden används till i handledningen bad vi personalen göra en ungefärlig tidsuppskattning av hur stor andel av den totala handledningstiden som går åt till olika ämnen. De olika svarsalternativen var, mycket stor del, ganska stor del, varken stor eller liten del, ganska liten del och mycket liten del. Här redovisas det sammanlagda värdet av mycket stor del och ganska stor del.

**Tabell 9.3 Andelen personal som anser att en stor del av handledningstiden går åt till olika ämnen. n=193. Procent. Rangordning.**

HANDLEDNINGSÄMNE	ANDEL
Klienter .....	96
Yrkesrollen .....	57
Arbetsgruppen .....	35
Dig som person .....	30
Organisationen i vid mening .....	25
Chefen .....	21
Samhällsförhållanden i vid mening .....	7

När frågan ställs på detta vis verifieras antagandet att det är klienter och brukare och deras verklighet som upptar det mesta av handledningstiden. I över hälften av grupperna upptar också diskussioner som är relaterade till

yrkesrollen en stor del av innehållet. Att tala om organisationen i vid mening eller mer specifikt om chefen gör mellan var fjärde och var femte grupp under en stor del av sin handledningstid.

Handledarna verifierade i stora stycken innehållet i ovanstående beskrivning. De fick reflektera över uppgifter från Tabell 9.2.

Jag tycker att det speglar min bild av handledningen

Det är ju en ganska bra definition av vad handledning är, eller hur...

...ja, det blir som en stor meny, vad handledning kan innehålla, men i det enskilda handledningstillfället eller i den enskilda handledningsgruppen så kommer ju profilerna att se lite annorlunda ut

Jag tycker att det här stämmer väldigt väl överens med ...jag brukar göra en inventering när vi startar... då tycker jag det är nästan att man kan skriva av den här listan. Det stämmer väldigt väl med rangordningen (fokusgrupp, handledare).

En av handledarna funderar i anslutning till diskussionen om handledningens innehåll om varför handledningen just har utvecklats till att handla om dessa ämnen.

Men man kan ju också säga, varför blev det så... Är det det allmänna behovet, är det vad man behöver? (fokusgrupp, handledare)

### *Skillnader mellan individ och familjeomsorgen och handikappomsorgen*

Störst skillnader mellan individ och familjeomsorg och handikappomsorg finns när det handlar om frågor om organisation, ledarskap och verksamhetens uppdrag, se Tabell 9.4. Det är vanligare att tala om organisationsfrågor och chefs ledarskap inom individ och familjeomsorgen än inom handikappomsorgen. Likaså talar personalen där oftare om hur verksamhetens uppdrag bäst kan förstås.

**Tabell 9.4 Andelen av personalen från individ och familjeomsorg respektive handikappomsorg som berört olika ämnen någon gång på handledningen. Procent.**

ÄMNE	INDIVID OCH FAMILJEOMSORG	HANDIKAPP- OMSORG
Organisationsfrågor (allmänt) .....	86 .....	70
Chefers ledarskap .....	84 .....	50
Hur verksamhetens uppdrag bäst kan förstås .....	63 .....	39

När dessa skillnader diskuterades i fokusgrupperna fanns det lite olika syn på dem beroende på från vilken verksamhet man kom. Handikappomsorgens chefer menade att det kunde handla om skillnader i kultur och om utbildningsnivå. Några ur handikappomsorgens personal tänkte att det hade att göra med att man upplever att delegationen är större inom handikappomsorgen och att cheferna där inte lägger sig i arbetet lika mycket som inom individ och familjeomsorgen.

Inom funktionshinder är det ju en hel del människor som i någon mening saknar högre utbildning och då blir de lite mer auktoritetsberoende och väntande (fokusgrupp, chef)

Hos oss har handläggarna tidigare varit frikopplade, legat utanför kontoret och själva ordnat allt. Innan har de haft en chef, samma som äldreomsorgen, en chef som egentligen inte kunnat LSS-handläggarnas område. Ingen annan har kunnat det bättre än handläggarna... (fokusgrupp, personal)

Det kan ju ha att göra med delegationsordningen. Att vi är ett fåtal som har delegation, vi tar ju beslut utan att behöva dryfta det med chefen. (fokusgrupp, personal)

Cheferna inom individ och familjeomsorgen räknar upp en mängd olika möjliga förklaringar; att det kan handla om den kortare traditionen av handledning inom handikappomsorgen, att chefsstrukturen och arbetsuppgifterna skiftar. Personalen från individ och familjeomsorgen å sin sida tänker att det kan handla om att deras egen roll ofta är otydlig, att de både har myndighetsutövning och stödarbete. Sen har de tankar om att cheferna inom handikappomsorgen är tydligare och bättre utbildade.

Ifo har haft chefer längre och antalet medarbetare är ju avsevärt lägre. På gott och ont så har medarbetare inom ifo större möjligheter att möta sin chef, eller att utsättas för sin chef. Det beror ju på om den har horn eller svans... (fokusgrupp, chef)

LSS-eriet har inte lika mycket med chefen att göra. Man fattar beslut. Det handlar inte så mycket om bedömningar (fokusgrupp, chef).

Jag kan tänka mig att man är tydligare chef inom handikappomsorgen. Att det är en tydligare position. Hos oss kan det ibland bli luddigt, var går gränserna.... Chefen har bättre ledarutbildning inom handikappomsorg. (fokusgrupp, personal).

Det blir nån slags parallellprocess, att vår roll är otydlig och så blir det otydligt och det gör att vi behöver diskutera kanske. Ledarskapet också (fokusgrupp, personal).



Handledarna tar i sina fokusgrupper upp att det kan handla om att de upplever förändringstakten som högre inom individ och familjeomsorgen än inom handikappomsorgen. Dessutom anser en handledare att arbetet inom handikappomsorgen har ett större inslag av socialadministrativt arbete.

### *Skillnader mellan andra grupper av personal*

När bivariata analyser har gjorts av olika bakgrundsvariabler kopplat till utfall av vad man gör i handledningen har inte många signifikanta skillnader kunnat konstateras. En sådan är dock att personal som säger sig ha processhandledning oftare diskuterar chefers ledarskap och organisationsfrågor än dem som har metodhandledning. En annan skillnad är att handledningsgrupper som uppfattar att de har en systemiskt inriktad handledare oftare diskuterar chefers ledarskap än de som har en psykodynamiskt inriktad handledare. I det senare fallet kanske det inte är så konstigt eftersom ett systemteoretiskt synsätt mer borde innebära att såväl organisationen som andra kringliggande faktorer kommer att belysas.

Inga signifikanta skillnader kunde konstateras när det gäller hur personal av olika kön uppfattar ämnesvalen på handledningarna. Lite förvånande kan möjligtvis vara att inslaget av terapiliknande inslag på handledningen faktiskt var något större bland grupper som sade sig ha metodhandledning, jämfört med de som hade processhandledning och att de förekom oftare i handledningsgrupper med eklektiskt inriktad handledare än i grupper som hade psykodynamiskt eller systemiskt inriktade handledare.

Vi vill dock varna för att dra alltför långtgående slutsatser av dessa skillnader, då vårt urval av svarande ( $n=194$ ) inte alltid är stort nog att göra tydliga analyser av små undergrupper. En annan orsak till viss försiktighet gäller som vi tidigare påpekat att en undersökning av detta slag alltid påverkas av diskursiva förväntningar på vad som bör ske i olika sammanhang. Så skulle den oväntade förekomsten av terapeutiska inslag i metodhandledningsgrupper ha att göra med att deltagarna förmodligen inte förväntar sig att den egna personens påverkan i arbetet kommer att diskuteras på samma sätt som om det hade handlat om processhandledning.

## **Bra och dålig handledning**

Personalen ombads i enkäten berätta om ett handledningstillfälle som varit bra. Det vanligaste svaret lyfter fram att det behövs goda grundförutsättningar. Det handlar till exempel om ett gott klimat i handledningsgruppen där alla får komma till tals, och där man möter varandra med engagemang och bekräftelse. Många tar också upp att en viktig faktor är att det finns gott

om tid. Begreppet ”trygghet” nämns ofta när man beskriver *ett bra handledningstillfälle*. Några citat som belyser dessa aspekter:

Gruppen är i balans. Trygga med varandra. Det finns tillit bland kollegerna. Den som drar ärendet känner att det finns tid för reflektion och gott om utrymme (personalenkäten).

Att man vågar öppna sig och det känns gott (personalenkäten).

När man känner sig trygg och kan delta till exempel i ett rollspel (personalenkäten).

Många är nöjda med handledningen då de fått hjälp att förstå egna känslor och reaktioner i klientsammanhang. Det innefattar när överföringar, motöverföringar och parallellprocesser lyfts fram och diskuteras. Bra handledning ska leda till ”aha-upplevelser” där personalen får nya infallsvinklar, vilket leder till att man vågar prova något nytt i arbetet. Många understryker också att bra handledning ger mental avlastning och ny energi i ett krävande arbete. Så här uttrycker två personer detta:

Ett bra handledningstillfälle är när man känner sig förstådd, har fått ökad insikt/kunskap om hur man kan gå vidare i ett ärende. Man känner sig lättad och har fått ny energi när man går från handledningen (personalenkäten).

Där förståelsen ökar för de personer man arbetar med. Efteråt vet man hur man skall gå vidare i handläggningen även om det inte är metodhandledning eller konkreta råd, så har ändå pusselbitarna fallit på plats och man ”vet” hur man jobbar framåt (personalenkäten).

En aktiv handledare som fångar upp gruppens frågor och lyckas ”knyta ihop säcken” anses av många vara viktigt. Ganska många vill också att handledaren ger konkreta råd och tips om hur man går vidare i sitt arbete. Att få hjälp med att göra prioriteringar och att se sig själv och sin roll i arbetet är andra aspekter som kommer fram. Ungefär lika många tar upp att bra handledning leder till ökad kunskap om klientens situation och problematik. Några personer tycker att handledningen ska leda till ny teoretisk kunskap. När det gäller vilka metoder som anses vara bra i handledningssituationen, pekar flest personer ut reflekterande team och rollspel. Även lösningsfokuserade metoder, att använda sig av färg/bilder/figurer samt psykodrama nämns.

Det ges också exempel på att bra handledning kan vara att få lyfta sig från individ- till organisationsnivå:

När vi under en period av hård arbetsbelastning fick lyfta perspektivet från individnivån till organisationsnivån, det vill säga från känslan av

att ”det är jag som är oduglig i mitt arbete” till att diskutera frågan om vad som kan göras för att vi inte ska gå sönder. Vi kunde släppa känslan av personligt misslyckande, se det som ett arbetsmiljöproblem och har diskuterat konkreta förslag och åtgärder med arbetsledning (personalenkäten).

När personalen ger exempel på *dålig handledning* handlar de flesta exempel om handledaren och dennes oförmåga att leda gruppen vidare, fånga upp frågor, vara lyhörd och så vidare.

När handledaren vill för mycket visa sina kunskaper på ett sätt som ej passar dem som deltar i handledningsgruppen och där handledaren ej varit lyhörd för de processer som är i gruppen (personalenkäten).

När man känner sig än mer tyngd av ansvar efter att ha dragit ett ärende eftersom handledaren ej haft förmåga att lyfta perspektiven och hjälpa till att sortera och förstå (personalenkäten).

Några har gett exempel på handledare som misstolkar gruppen och till och med exempel på handledare som har somnat under handledningen. Dålig struktur och passiva handledare är också vanliga exempel. Att handledningen har fokus på metod upplevs av flera som dålig handledning:

När vi kommer in för mycket på metoder i ärendet. Det ska ligga på metodhandledningen på arbetsplatsen (personalenkäten).

Andra exempel handlar om den egna gruppens sätt att agera, att gruppen är oengagerad, att den bara sitter och klagar eller att den kommer oförberedd och att handledningen då blir dålig. Att ”trygghet” är viktigt för handledningen förstår man även av de exempel på dålig handledning som nämns. Konflikter i arbetsgruppen som handledaren inte förmår hantera skapar också en stor otrygghet i gruppen. Det ges också exempel på att man känt sig utsatt som person i handledningsgruppen.

Höga prestationskrav i rummet. Otryggt (personalenkäten).

Vid ett tillfälle blev en av kollegerna illa utsatt av andra kolleger. Jag upplevde inte att handledaren tog tag i det och ”räddade” den utsatta kollegan (personalenkäten).

Det finns också kommentarer om att man upplevt organisationsprat som dåligt:

Fastnat i organisationsdiskussioner och klagomål gällande chefen. Ältande som inte leder någon vart eftersom chefen inte är med och kan bemöta klagomålen. Handledare som inte har någon önskan om att föra frågan vidare utan bara älta (personalenkäten).

Värt att notera är att flera skrivit särskilt att de inte upplevt något dåligt handledningstillfälle. Sammanfattningsvis speglar beskrivningarna av bra respektive dålig handledning också den tidigare beskrivna stora heterogeniteten.Handledning är till sin form relativt enhetlig medan innehållet skiftar. Samtidigt är många överens om att trygghet, öppenhet och att kunna lita till handledarens kompetens är förutsättningar som krävs för att en god reflektion skall vara möjlig.

# Kapitel 10.” Att bli lite ljusare i själen” – om handledningens värde

I detta kapitel skall vi söka belysa handledningens värde så som den uppfattas av chefer och personal i vår undersökning. Vi har redan beskrivit att såväl chefer som personal har en positiv grundinställning till handledning, men vi söker här komma närmare frågan om vad det är som upplevs som värdefullt. Nästan alla bland personalen svarade positivt på en övergripande fråga i enkäten om det var viktigt för arbetsgrupperna att ha tillgång till handledning. Men hur skall detta värde förstås?

Handledningens nytta och värde kan betraktas ur flera perspektiv; för den handledde, för organisationen och för brukaren av organisationens tjänster. Inte heller denna studie bidrar med brukares egna perspektiv på frågan. Ett av problemen är ju att brukare ytterst sällan vet om att personalen har handledning och att personalen tillsammans pratar om deras situation. Också vi får alltså nöja oss med att belysa brukarperspektivet så som det uppfattas av de professionella själva eller genom deras chefer.

I studien har både arbetsledare och personal fått svara på vilka mål de anser att handledningen uppfyller. Svaren har lämnats utifrån i förväg formulerade påståenden med Egelunds & Kvilhaugs (2001) undersökning som förebild. (Några av påståendena är identiska med deras). I tabellen nedan visas chefernas och personalens uppfattning. Procentandelarna anger de som instämmer med påståendena. Huruvida handledningen uppfyller dessa mål menar vi är ett sätt att spegla diskussionen om handledningens värde.

**Tabell 10.1 Chefers och personalens svar på vilka mål handledningen uppfyller. Procent.**

	CHEFER n=53	PERSONAL n=194	EGELUND & KVILHAUG (2001) n=333
1 Den utgör ett yrkesmässigt stöd och motverkar stress och utbrändhet.....	98	94	85 <sup>7</sup>
2 Den ökar förståelsen för klienten och bidrar till den bästa möjliga behandlingen.....	90	88	68
3 Den leder till utveckling av professionella arbetsmetoder.....	96	85	78 <sup>8</sup>
4 Den leder till ökad insikt om sig själv.....	90	85	96
5 Den förbättrar grupsamarbetet.....	77	87	70
6 Den leder till ökad kunskap om teori och forskning.....	65	57	32
7 Den leder till ökad samsyn mellan profession och organisation.....	39	50	–
8 Den leder till en korrekt ärendehantering.....	33	66	se fotnot 8

Frågorna har ställts utifrån specifika erfarenheter. Chefernas svar speglar den handledning som pågår i deras egna arbetsgrupper. Personalen har ombetts att svara utifrån den handledningsgrupp som de ingår i.

Först kan vi konstatera att för de första fem påståendena instämmer det stora flertalet av alla inblandade i påståendena (se Tabell 10.1). Handledningens värde uppfattas med andra ord som mycket stort av såväl chefer som personal, utifrån ett stort antal tänkbara mål. Det är relativt samstämmigt mellan arbetsledare och personal om vilka mål man anser att handledningen infriar. De största skillnaderna rör huruvida handledningen leder till en korrekt ärendehantering samt förbättrar grupsamarbetet. Frågan om vad korrekt ärendehantering egentligen innebär diskuterades i fokusgrupperna och samtliga aktörer var överens om att det kunde förstås på flera olika sätt. Flera menade att begreppen ”korrekt” och ”ärende” leder tanken till det administrativt praktiska sammanhanget, till exempel att utredningen dokumenteras på rätt sätt och att beslutet fattas formellt riktigt.

Betydelsen av handledning så som den uttryckts i de i förväg formulerade målen skulle också kunna förstås som att det i första hand handlar om

<sup>7</sup> Påståendet är formulerat något annorlunda: ”Udgør en følelsemaessig støtte og modvirker stress/udbrændthed”

<sup>8</sup> I Egelund & Kvilhaugs undersökning är påstående som här numreras 3 och 8 sammanslagna: ”Leder til udvikling af professionelle arbejdsmetoder og korrekt sagsbehandling”

*arbetsmiljön* för handläggarna (1 ovan), om *brukarna* (2 och 8) samt om *professionell utveckling* (3, 4 och 6 ovan). Det kan dessutom gälla *personlig utveckling* (4 ovan) och *organisationens behov* (5, 7 och 8 ovan). Vi gör här ett försök att ytterligare belysa dessa olika aspekter av handledningens värde utifrån resultaten i studien.

### ***Handledningens betydelse för arbetsmiljön***

Av Tabell 10.1 framgår att av såväl personal som chefer instämmer så gott som samtliga tillfrågade att den handledning de nu har ger ett yrkesmässigt stöd och den motverkar stress och utbrändhet. I vår undersökning är detta mål det mest uppfyllda. Arbetsmiljöfrågorna får också ett stort utrymme bland personalens synpunkter i fokusgrupperna när värdet av handledningen diskuteras. Bland cheferna betonas inte denna aspekt lika mycket. Ett citat från en medarbetare belyser arbetsmiljöfrågan på ett påtagligt sätt:

Våra arbetsvillkor har försämrats ganska drastiskt de senaste åren. Så våra handledningstillfällen har kommit att handla om organisationen och det har mer varit ett pyshål eller vad jag ska säga. Man behöver det, ett ställe där man faktiskt kan andas ut, och diskutera hur vi för vidare saker i organisationen. Det tänker jag kanske inte alls var vad ledningen tänkte men det kommer organisationen till godo (fokusgrupp, personal).

Men arbetsledare ser också klara fördelar med handledning ur ett arbetsmiljöperspektiv:

Jag tänker – arbetsmiljömässigt – att målet kan vara enkom att bli lite ljusare i själen, att klara sig i sitt arbete är ett mål i sig ... (fokusgrupp, chef).

Vikten av handledning för att behålla engagemang och ork i arbetet betonas även i det skriftliga enkätmaterialen från personalen. Det finns ett flertal kommentarer om arbetet som handlar om stress, ensamhet och arbetstyngd, till exempel denna:

Hur långt räcker min ödmjukhet och respekt för jobbiga klienter när jag är mentalt slutkörd (personalenkät)?

### ***Handledningens betydelse för brukarna***

Såväl handläggare, handledare som arbetsledare är också överens om att handledning leder till att *brukarens behov* tillgodoses. Att handledning leder till ökad förståelse för klienten är något som både personal och chefer håller med om. Så gott som samtliga (90 procent av cheferna och 88 procent av personalen) menar att handledningen inte bara ökar förståelsen för klienten

utan dessutom bidrar till den bästa möjliga behandlingen. När arbetsledarna i fokusgrupperna får beskriva *hur* handledningen ökar förståelsen för klienten, anser många att det handlar om att personalen får verktyg för ett mer professionellt arbete. Exempel som ges är att personalen gör bättre bedömningar och fattar säkrare beslut. Handledningen ökar också förståelsen för vad som händer i mötet med klienten/brukaren, säger arbetsledarna. Arbetsledarna lyfter också fram att handledningen leder till insikt och kunskap om egna värderingar och reaktioner. På så sätt kan handledningen bidra till att det inte blir personalens dagsform eller personliga förhållanden som styr. En arbetsledare uttrycker detta så här:

Det gäller att hålla ordning på sig själv (fokusgrupp, chef).

Handledningen bidrar enligt arbetsledarna också till en större säkerhet för klienten genom att fler har insyn i ärendet och ärendet blir belyst mer allsidigt, ”inte så hemligt”. En arbetsledare menar att det handlar om skydd för såväl brukare som handläggare:

Som jag tänker på handledning för de grupper som haft det under åren, så i första hand är det en mentalhygienisk insats. Både till skydd för handläggaren och för klienten (fokusgrupp, chef).

Ytterligare en aspekt av brukarperspektivet är enligt arbetsledarna att handledningen kan leda till samsyn inom en arbetsgrupp, om alla drar åt samma håll med liknande grundinställning ökar det förutsättningarna för att brukare får ett bra bemötande.

Personalen fick i enkäten svara på frågan ”Tror du att dina klienter/brukare skulle påverkas om handledningen upphörde?” 70 procent svarar ja på detta, 24 procent att de inte vet och endast resterande sex procent svarade nej. När handledningens betydelse för brukarna diskuteras i fokusgrupperna lyfter flera personer fram att man utan handledning skulle få mindre förståelse för klienten och om man står ensam med sina bedömningar är det risk att man missar alternativa sätt att se på skeenden. Vikten av att inte begränsa sina egna arbetssätt genom att klienten och det egna arbetssättet blir belyst från olika håll och från en handledare med hög kompetens betonas.

En konsekvens av att inte ha handledning skulle kunna vara att personalen i större utsträckning skulle ta över klientens ansvar. Klienter skulle också kunna påverkas av handläggarnas egna brister och att personalens egna livserfarenheter skulle kunna påverka klientarbetet på ett negativt sätt. Om det inte fanns handledning skulle ärenden riskera att stanna upp/stagnera, anser flera. Personal lyfter dessutom fram att arbetsmiljöaspekter som stress och ensamarbete kan få konsekvenser för brukarna.



## *Handledningens värde för professionen*

Tre av målen har en koppling till den professionella utvecklingen. Nästan alla instämmer i att handledningen leder till en utveckling av professionella arbetsmetoder och att den leder till ökad insikt om sig själv. Det är färre som menar att den leder till en ökad kunskap om teori och forskning (se Tabell 10.1).

Handledningens värde för utveckling av professionen framskymtar även i de exempel som givits under avsnitten om arbetsmiljö och brukarperspektiv ovan. Att få en samsyn i arbetsgruppen och att få arbetets innehåll belyst av en kompetent, utifrån kommande, handledare är sådana exempel. Det går naturligtvis inte att göra en skarp uppdelning mellan olika aspekter av handledningens värde. En handläggare uttrycker det så här i en av fokusgrupperna, vilket väl tydligt belyser hur handledningen kan få ett värde för yrkeskompetensen:

Handledningen är ett sätt att reflektera över sin kompetens, få den mer grundad i det dagliga arbetet. Tänker lite på kopplingen mellan det man får som nyutexaminerad då man har teorin med sig, och att det gäller att få det att fungera praktiskt i det dagliga arbetet. Det är ett sökande, jag ser handledning som ett väldigt viktigt verktyg att hitta det där förhållningssättet som gör att man orkar gå in i ett möte med individer som har det svårt. Man förbättrar sin kunskapsbank (fokusgrupp, personal).

En intressant notering är att i frågan om handledning leder till ökad kunskap om teori och forskning, visar denna studie en stor skillnad jämfört med vad Egelunds och Kvilhaugs (2001) tidigare studie visade. 32 procent av arbetsledarna svarade i den tidigare undersökningen att handledningen ökar kunskapen om teori och forskning, i vår studie är det 65 procent av arbetsledarna som tror det. Kan det vara så att intresse och förhoppningar om ett närmande mellan praktik och teori slagit igenom under de här åren, åtminstone idémässigt? Är det den ökande satsningen på FoU-verksamheter som kan avläsas? Eller är det så att det höga talet snarast skall ses som ett svar mot en underförstådd kritik mot handledning, eller att handledningen av professionellt korrekta skäl också bör leda till ökad kunskap om teori och forskning? Mycket talar för det sistnämnda. I kapitel åtta visade vi att forskningsartiklar eller andra texter mycket sällan används i relation till handledning. Istället betonas sådant som handlar om personalens känslor, förhållningssätt och fördomar. Det kan vara indikationer på att kopplingen till teori och forskning inte alltid är så hög. Chefernas höga siffra kan ju också förklaras av att de, som tidigare visats, inte har så stor kännedom om handledningens innehåll.

## *Handledningens betydelse för organisationen*

Bland de påståenden som vi har kopplat till handledningens värde för organisationen (nr 5, 7 och 8 i Tabell 10.1) är det flest som menar att målet att förbättra grupsamarbetet uppfylls. Det är inte lika många, varken bland cheferna eller bland personalen, som menar att handledning leder till en ökad samsyn mellan profession och organisation eller till en korrekt ärendehantering. Intressant att notera är att personalen upplever att samtliga dessa mål är mer uppfyllda än arbetsledarna. Möjligen kan det kopplas till att man har olika syn på i vilken mån handledningen bör syssla med dessa frågor.

Just frågan om hur handledning kan påverka organisationen är ju en del av denna studies huvuduppgift. Det är därför intressant att fundera över de sätt som handledning har ett värde för organisationerna. Vid sidan av de målformuleringar som alla hade att ta ställning till i enkäten påtalade olika personer i fokusgrupperna att handledning kan leda till att samverkan med andra parter förbättras. En handläggare säger så här:

Nu är det ju också mycket tal om samverkan, det är ett ord som används väldigt ofta. Och har tycker jag helt klar koppling till organisation, att det ska vara samverkan, och det tar vi ju upp vid handledningstillfällen hur samverkan kan ske mellan vuxengruppen och familjegruppen, vi har ju många ärenden tillsammans, och att vi har väldigt täta skott emellan där. Informationsutbytet är inte fria forum, vilket blir bekymmer för den enskilde personen. Det är inte bara så att du kommer till funktionshindergruppen och så överskuggar det allting utan det är också att det finns en social problematik, kan finnas, behöver inte finnas. Men när det finns då kan familjegruppen säga "Nej men den personen tillhör ju LSS personkrets. Så där har inte vi ansvar." Det här tycker jag är viktigt. Kan vi utveckla detta utan att det blir prestige i det men sedan när kommer tillbaka till arbetsgruppen, hur ska vi lösa detta, eller vi gör det om samverkan, hur ska vi ha en metodik för att hitta, det är ju ändå en ledningsfråga. Då är det helt där i organisationen ändå fast budordet är samverkan (fokusgrupp, personal).

Man skulle annars kunna tänka tvärtom, att handledning kan motverka samverkan, om olika arbetsgrupper får handledning av olika handledare i samma ärende. Just denna fråga belystes av en av cheferna för en verksamhet som vänder sig till många stadsdelar i Göteborg. Hon trodde dock inte att det fanns någon sådan fara:

Jag har inte sett att handledningen där har ställt till problem, utan det är andra saker som kan ställa till samarbetssvårigheter. Jag tror att om man har en bra handledning överallt så borde det stärka socialekrete-

rarna så att man orkar ha ett bättre samarbete med andra, för det är osäkerhet och rädsla och sånt som ställer till jättemycket i samarbetet. Två trygga personer kan fokusera på det de skall göra och samarbeta om, medan två som känner sig som på gungfly har mycket sämre möjligheter till det (fokusgrupp, chef).

”Vad är organisation? ”, frågade sig flera av de medverkande i fokusgrupperna. Är det inte jag själv som handläggare som är organisationen? Att själv få handledning och sedan arbeta med insikter och förhållningssätt som man har med sig i vardagen är med detta synsätt en väg att påverka organisationen. Med andra ord menar man att det rimligtvis borde påverka organisationen om dess individer och grupper stärks.

Handledning kan också leda till att det blir lugnare i organisationen. Att handledning används som ett slags smörjmedel, där konflikter mellan handläggare samt mellan personal och chefer kan luftas.

... den har något slags lugnande (effekt). När man jobbar med människovårdande arbete som är så mycket känslor och så mycket parallellprocesser och allt sånt, så blir det en form av sortering också, man vet vad man saknar hemma, det blir lugnare och förhoppningsvis öppnare också. Att vissa frågor inte behöver fara iväg (fokusgrupp, chef).

En annan aspekt av värdet för organisationen skulle kunna handla om att viktiga saker man tar upp i handledningen förs upp i organisationen, saker som kan behöva åtgärdas. När det gäller denna aspekt påpekade dock flera deltagare i olika fokusgrupper att här fanns en delvis outnyttjad potential. Organisationerna har bara i enstaka fall några klara riktlinjer eller uttalade idéer för hur erfarenheter från handledningen skall spridas vidare till chefer eller andra berörda i organisationen. Det blir upp till de enskilda handläggarna att ta med sig frågorna till olika forum.

Sammanfattningsvis kan alltså handledningens värde för organisationen formuleras på följande vis:

- Samverkan stärks
- Insikter och förhållningssätt påverkar vardagsarbetet och därmed organisationen
- Det blir lugnare i organisationen
- Organisationerna uppmärksammas på viktiga frågor och utvecklingsområden

Även handledarna gav i fokusgrupperna sitt stöd för denna sammanfattning av handledningens värde i ett organisationsperspektiv.

Det vi gör i handledningsrummet kan användas utanför; lyssnandet, reflektionen, eftertanken, både bland medarbetare och sen till klienter. ... Istället för att arbeta själv, istället för att klaga på chefen, kan man börja samarbeta för att hitta andra sätt. Så jag tänker att handledningen har stor påverkan på organisationen (fokusgrupp, handledare).

Handledning för mig handlar mycket om att reflektera, tänka igenom, sortera. Men framför allt att få igång tänkandet i många låsta situationer. Och det tror jag att allt lärande handlar om till syvende och sidst. Att det är väldigt viktigt. Man kan försöka pumpa i sig, men utan reflektionen blir det tomt. Där tycker jag att jag är övertygad om att handledning är ett bidrag. Också i en personalgrupp, de får ett mer gemensamt tänkande kring hur de vill vara (fokusgrupp, handledare).

En annan infallsvinkel på hur det påverkar organisationen är att man kan se saker som man kommer fram till att de behöver åtgärda. ... att påtala det (fokusgrupp, handledare).

Att differentiera och tydliggöra, det är ju ett jättebra jobb som man hjälper en grupp med, och dess arbetsledare (fokusgrupp, handledare).

Vi vill återigen betona att vi i denna studie inte kan svara för huruvida det verkligen blir så här. Det vi återger är alltså handledarnas, personalens och chefernas bild av vilket värde handledningen har. Om handledningen lett till effekter i verkligheten inom organisationerna kräver en fördjupad studie.

# Kapitel 11. Får man prata om chefen? – om skav i relationen mellan handledning och arbetsledning

Denna studies huvudfrågeställning handlar om relationen mellan handledningen och organisationen i vid mening. Vi har redan bland annat diskuterat vilken roll chefer och personal har när man anlitar handledare och förhandlar om handledningens uppdrag. I detta kapitel skall vi diskutera ett antal teman som uppkommit som berör relationen mellan handledning och organisation när handledningen pågår. Först handlar det om en mer generellt formulerad oro för neddragning och minskning av handledningens omfattning. Därefter kommer vi att behandla frågan om handledning och arbetsledning drar åt samma håll. Slutligen handlar det om innehållsfrågor som rör denna relation, till exempel frågan om anonymitet och enskildhet i handledningen samt behovet av information vid missförhållanden. Dessutom diskuteras synen på handledare som överskrider sina befogenheter och sist men inte minst, får man prata om chefs ledarskap i handledningen?

## Oro för framtida neddragningar av handledningen

Personalen hade i enkäten möjlighet att fritt skriva egna kommentarer. När vi sammanställde dessa har det kommit fram vissa synpunkter som man skulle kunna betrakta som ”skav”, eller spänningar, i handledningsfrågan. Den synpunkt som är oftast förekommande och som ges störst utrymme av personalen som svarat på enkäten är olika påpekanden att det är viktigt att handledning prioriteras av ledningen. Man kan av svaren läsa ut en oro för att handledningen skulle minska eller försvinna och att det i några fall redan har skett. Några exempel på detta är följande uttalanden:

”Min” organisation ifrågasätter min handledning. För mig är den självklar!

Det pratas idag bara om kostnader och budget. Handledning är något som minskas på grund av sin kostnad. Ett viktigt redskap för mig som socionom, ett viktigt och nödvändigt redskap som tyvärr verkar dö ut ...

Det talas om att vi kanske ska få färre handledningstillfällen. Det vore katastrof för både oss och klienterna. Det är den enda stunden vi har att i lugn och ro reflektera över våra ärenden. Utan handledning mår vi sämre i arbetet, leder till sämre arbete med klienterna.

Allmänt att det är negativt för vår arbetssituation att organisationen sparar in på handledning.

I dessa spartider finns risk för att handledningstimmar dras ner, tyvärr.

Handledning påverkas av organisationen på det sättet att de blir färre, eftersom arbetsplatsen har bestämt att vi inte behöver lika många längre och tydligen är det en trend över stan.

(olika svar från personalenkäten)

En medarbetare uttrycker att upphandlingen av handledare har påverkat handledningen negativt. Hon är missnöjd med handledningen men gruppen vill inte säga upp den eftersom de då tror att de blir av med den helt och hållet. Den samlade bilden blir, återigen, att personalen värnar starkt om ”sin” handledning. Eventuellt kan också det faktum att denna studie satts igång späda på oron för att indragningar är på gång. Vi tycker oss ha fått sådana signaler också i samband med att personal har anmält sig till fokusgrupperna. ”Ja, jag vill gärna vara med och försvara den viktiga handledningen”, menade en av deltagarna.

I en verksamhet inom Göteborgsregionen där man sagt upp de externa handledarna och övergått till intern handledning berättar verksamhetschefen att förändringen mötte på stort motstånd (se mer kapitel 12). Som framgår av kapitel 12 finns det en oro bland personal för en sådan förändring och frågan om att ersätta extern handledning med interna är ett möjligt konfliktområde. Men även i de förvaltningar där man har extern handledning och där den inte ifrågasätts, finns det erfarenheter från de anställda att samspelet mellan organisationen och handledningen inte alltid fungerat.

## Frågor om relationen mellan arbetsledning och handledning

Vi ställde i enkäten ett antal frågor som handlar om relationen mellan arbetsledning och handledning, se Tabell 11.1. Det första av påståendena diskuteras under kapitel 8. På ett allmänt plan kan svaren sägas spegla en slags ambivalens mellan idén om handledningens slutna rum, där professionella kan reflektera utan insyn och rapporteringskyldigheter och idén om att handledningen självklart är en del av organisationens kvalitetsarbete. Vi kommer att behandla två teman som berörs i påståendena, om organisationen och handledningen drar åt samma håll samt vilken grad av insyn som chefen skall ha.

**Tabell 11.1 Personalens inställning till påståendena om relationen mellan arbetsledning och handledning, uttryckt i procentandelar (n = 193). Rangordning.**

PÅSTÅENDE	INSTÄMMER	VARKEN	TAR AVSTÅND
	I MYCKET HÖG ELLER GANSKA HÖG GRAD	INSTÄMMER ELLER TAR AVSTÅND	I MYCKET HÖG ELLER GANSKA HÖG GRAD
Arbetsgruppen måste själv få bestämma om vilken handledare de ska ha .....	90	6	4
Det är viktigt att arbetsledaren inte lägger sig i vad som sker i handledningen .....	79	16	6
Om missförhållanden i ärendehantering uppdragas på handledningen är det viktigt att arbetsledaren informeras .....	66	21	8
Jag upplever att arbetsledning och handledning drar åt samma håll .....	48	43	8
Det är viktigt att erfarenheter som delas på handledningen inte kommer till arbetsledarens kännedom .....	48	27	24

## Drar arbetsledning och handledning åt samma håll?

Just den generella frågan huruvida arbetsledning och handledning drar åt samma håll har en hög andel, i förhållande till de andra påståendena, där personalen varken instämmer eller tar avstånd. Totalt handlar det om 43 procent som inte instämmer eller tar avstånd, medan 48 procent instämmer. Möjligen kan detta vara ett uttryck för att frågan uppfattats som svår att

svara på. En annan tolkning kan vara att man inte anser att arbetsledning och handledning behöver dra åt något speciellt håll, utan att man har olika typer av uppdrag.

Av materialet framkommer att man inom individ och familjeomsorg i högre utsträckning än inom handikappomsorg instämmer i att arbetsledning och handledning drar åt samma håll. Detta är intressant med tanke på att man inom individ och familjeomsorg i högre utsträckning tycker att det är viktigt att arbetsledaren *inte* lägger sig i vad som sker på handledningen. Personal som arbetar med försörjningsstöd instämmer i lägre grad än övriga inom individ och familjeomsorg i att arbetsledning och handledning drar åt samma håll. Det finns en större överensstämmelse mellan handledning och arbetsledning när handledningen handlar om metodhandledning än när den handlar om processhandledning. Då antalet svarande i respektive kategori är begränsat vill vi än en gång varna för alltför vidlyftiga tolkningar av dessa skillnader mellan olika arbetsgrupper eller handledningsinriktningar.

I enkätsvaren från medarbetare kan man se kommentarer som innehåller beskrivningar av bristande samspel. Det kan exempelvis handla om att arbetsledningen driver en viss inriktning som den anställde anser begränsande. Flera stadsdelar i Göteborg har sedan en tid tillbaka prioriterat ett systeminriktat arbetssätt och gett företräde åt systemiskt inriktade handledare. Detta är inte alltid uppskattat av personalen.

Just nu är systemteori "modernt" ... Det värsta i denna bransch är att vissa metoder blir populära och då skall alla arbeta efter ett visst sätt. Handledning ska vara en "oas" där ärenden ska diskuteras förutsättningslöst, oavhängigt av den dagsaktuella modeteorin (personalenkäten).

Det finns ibland propåer "uppifrån" att handledaren ska ha en speciell inriktning t ex "systemisk". Det stör mig. Jag förespråkar en mer mångfacetterad syn. En enda teori ständigt kan knappast vara salig allenarörande (personalenkäten).

Men det finns också exempel på motsatsen:

Tycker det är helt ok att organisationen vill påverka handledarens inriktning så att det stämmer med verksamhetens mål samt att arbetsledningen vill kunna påverka valet av en person så att det finns ömsesidig respekt, ingen vinner på om det brister i förtroende/tillit mellan arbetsledare/handledare (personalenkäten).

Individ och familjeomsorgen genomför systemteoretisk grundutbildning för alla. Viktigt att det genomsyras hela vägen från ledning till utförare (personalenkäten).



Att dra åt samma håll kan avspegla sig konkret i hur handledare och chefer ser på ett ärende. Vi har också frågat medarbetarna om man varit med om att man någon gång mötts av att arbetsledaren och handledaren har olika uppfattningar. Knappt hälften av personalen har varit med om det, hälften har inga sådana erfarenheter. En följdfråga handlade om vem som hade haft mest inflytande på personalens agerande om arbetsledaren och handledaren hade olika uppfattningar. Nästan hälften (48 procent), svarade att det alltid eller oftast var arbetsledaren, medan lika många svarade ”det beror på”. Endast några få procent menade att det oftast eller alltid var handledaren. Om det funnits olika uppfattningar i ett ärende är det alltså arbetsledarens bild som har företräde före handledaren. Formellt sett har naturligtvis handledaren inget inflytande alls. Delegationen avgör om det är nämnd, chef eller handläggare som fattar beslut. Men frågan ställdes om det informella inflytandet över personalens agerande och där menar mer än hälften att det inte alltid, eller ens oftast, är arbetsledaren.

Handläggarna i fokusgrupperna reflekterade över att det visst kan komma fram nya tankar i ärenden på handledningen och några ansåg att det måste tillbaka till arbetsgruppen eller chefen och förankras där. Samtidigt är det inte säkert att alla förslag som diskuteras på handledningen är bra. En av handläggarna gav ett exempel på handledare som kommit fram med förslag som inte gick att verkställa i organisationen, vilket en annan handläggare kommenterade så här:

Jag har mer tänkt att det är jag som måste jobba på det här, för att få det åt det hållet jag önskar (fokusgrupp, personal)

## Graden av insyn för chefen

Under detta avsnitt behandlar vi tre olika frågor som vi ställt till personal, chefer och handledare. Skall cheferna lägga sig i vad som händer i handledningen? Skall de få veta vad som händer i handledningen? Skall chefen underättas om missförhållanden? I efterhand frågar vi oss själva varför vi inte frågat personalen och cheferna om de tycker att cheferna skall vara med på handledningen. Vi misstänker att vi utgått från vår förförståelse och inte tänkt att chefer normalt ingår i handledningen (och att vi kanske inte har ifrågasatt en sådan ordning). Vi vet nu från enkäten att 92 procent av personalen rapporterar att chefen inte är med på handledningen, men att fem procent har chefer som är med regelbundet och tre procent vid enstaka tillfällen.

## *Viktigt att chefen inte lägger sig i handledningen*

Personal menar också att det är viktigt att arbetsledare inte lägger sig i vad som sker i handledningen, se Tabell 11.1. Detta knyter an till kommentarer från medarbetare om behovet av att ha en frihet i handledningen, en anställd säger så här:

För mig är det viktigt att handledningen står utanför organisationen. För att jag skall kunna tillgodogöra mig handledningen skall organisationen inte ha någon inblandning på något vis. Det skall inte finnas möjligheter till intressekonflikter (personalenkäten).

Att arbetsledare inte ska lägga sig i vad som sker i handledningen betraktar flera av deltagarna i fokusgrupperna som en handledningens tabufråga. ”Sekretessen är hård”, säger en handläggare. En handläggare säger till och med att om chefen skulle fråga vad man pratat om så skulle man inte svara på det. Detta är närmast självklart för handläggarna. Även handledare reflekterar över detta med frihet – att processa ett avtal för att förutsättningarna ska bli tydliga är ett sätt för handledare att få så stor frihet som möjligt i handledningssituationen. En handledare invänder samtidigt mot att det är ”så himla hemligt” det som sker i handledningsrummet, ”så många hokus-pokusidéer”, och menar att eftersom det i handledningens historia finns ett starkt släktskap med psykoterapi måste man vara observant så att man inte likställer villkoren för handledning med villkoren för terapi. Vi kommer längre fram i rapporten att återkomma till frågan om extern/intern handledning som ytterligare en aspekt av den här frågan.

Det är fler anställda inom individ och familjeomsorg än inom handikappomsorg som instämmer i att arbetsledare inte ska lägga sig i vad som sker i handledningen. Av grupperna inom individ och familjeomsorg är det i lägre utsträckning barn- och ungdomsgrupperna som instämmer i detta än inom vuxen- och försörjningsstödsgrupperna.

## *Handledningens slutna rum?*

Hur skall då erfarenheter från handledningen hanteras i relation till arbetsledning och chefer? Personalens svar på om erfarenheter som delas vid handledningen ska komma till arbetsledarens kännedom ger en splittrad bild, se Tabell 11.1. Åsikterna går isär och svaren spänner över hela skalan. 48 procent instämmer i att man inte ska föra erfarenheterna vidare. 27 procent varken instämmer eller tar avstånd till påståendet, 24 procent tar avstånd. Det betyder att cirka en fjärdedel av dem som tillfrågats tycker att erfarenheter kan föras vidare till arbetsledningen.

Av kommentarer i enkäterna att döma finns det också en kritik mot arbets-

ledare som inte tar hand om kunskap från handledningen. Även i fokusgrupperna nämndes exempel på när synpunkter som kommit upp under handledningen kunnat leda till förbättringar i verksamheten.

En specialvariant av frågan om erfarenheter skall gå från handledningen till chefen ställdes till personalen i enkäten: Skall missförhållanden rapporteras till arbetsledaren (se Tabell 11.1)? Övervägande antalet anställda i undersökningen tycker att det är viktigt att arbetsledaren informeras om missförhållanden uppdragas. Här finns samtidigt en osäkerhet, drygt 20 procent varken instämmer eller tar avstånd från detta påstående. I intervjuerna med handläggare bekräftas osäkerheten på denna punkt, det blir en diskussion om vad som gäller när det är uppenbara missförhållanden. Ett exempel ges på erfarenheter av att en medarbetare uppenbart mår dåligt och gör tokiga saker. Vilket ansvar finns då för handledaren? Kan den starka "sekretessen" åsidosättas? I en av fokusgrupperna med personalen diskuterades denna fråga och ingen gemensam syn presenterades:

- Om man säger att det händer jättetråkiga saker i en handledning. Om alla känner att det här är någonting som inte stämmer. Har de tystnadsplikt i sin tur? Till exempel att de här personerna är helt ute och seglar, att det är på något helt snurrigt sätt. Har de någon slags skyldighet i det avtalet, att rapportera till organisationen?
- Jag tror att de gör det om det är något alldeles uppåt väggarna fel.
- Jag har utgått från att de har total sekretess. De har det i min värld men det kanske inte är så.
- Ska nog mycket till innan handledaren talar vidare med chefen tycker jag.
- Om någon är psykiskt sjuk. Då är det en kvalitetssäkring mot organisationen. Och då kanske man måste styra upp (fokusgrupp, personal).

Det finns en skillnad i inställningen mellan barn- och ungdomsgrupper och försörjningsstödsgrupper till i vilken utsträckning det är viktigt att arbetsledare informeras om missförhållanden; 72 procent inom barn- och ungdomsgrupper tycker att det är viktigt mot 54 procent i försörjningsstödsgrupper. Här kan vi förmoda att socialtjänstens rapporteringsskyldighet om barn som far illa påverkar hur personalen svarar. Personal med en systemiskt inriktad handledning förefaller tycka att detta är mer viktigt än övriga.

Av resultaten ovan kan man alltså dra slutsatsen att förhållandet mellan arbetsledning och handledning ur de anställdas perspektiv är en balansgång. Å ena sidan är det viktigt att handledningen är självständig, avskild från chefen och fri. Å andra sidan är det viktigt att missförhållanden rapporteras, men att flera uttrycker att det behöver tydliggöras vad som gäller. Är det

deltagarna själva som skall föra frågor vidare eller är det handledarens uppgift? Och när skall detta ske? Arbetsledaren ska inte ”lägga sig i”, men det kan finnas ett berättigande i att erfarenheter från handledningen kommer till arbetsledarens kännedom om de kan leda till förbättringar. Det är tydligt att detta enligt personalens uppfattning bör ske på de handleddas villkor.

## När handledare överskrider sina befogenheter

Vi frågade cheferna om man någon gång upplevt att handledare har överskridit sina befogenheter. Det behövde inte gälla erfarenheter från det nuvarande chefsarbetet. Nästan hälften, 48 procent, svarade ja på frågan. Det är viktigt att betona att andelen som svarar att de har varit med om detta redovisar minst en händelse under sitt yrkesliv som chef. Det kan ha varit för länge sedan och endast någon enstaka gång, men det kan också ha hänt vid flera tillfällen. (Vi frågade inte efter antal tillfällen). Vi vill dock betona att detta inte betyder att 48 procent av alla handledare har överskridit sina befogenheter.

Att överskrida sina befogenheter kan enligt cheferna handla om olika saker. Vi frågade efter exempel på sådant överskridande av befogenheter och har delat in svaren i fyra kategorier: formella kontraktsbrott, rollkonflikter, oetiskt eller olämpligt beteende samt konflikter om handledningens innehåll. (Vi är medvetna om att exemplen ibland berör fler än en kategori). Frågan diskuterades också i fokusgrupperna varför även handledarna och personalen har kunnat komma med kommentarer.

### *Formella kontraktsbrott*

De kanske tydligaste exemplen på överskridande av befogenheter kopplas till formella kontraktsbrott. En chef berättar om en handledare som på eget bevåg utökade handledningen en termin, trots att inget avtal slutits om detta. En annan chef berättar att handledaren förändrade handledningsgruppens inriktning från att vara ärende- och processorienterad till att bli mer inriktad mot att arbeta med personalens relationer i en personalgrupp.

### *Rollkonflikter*

Rollkonflikter mellan handledningens och arbetsledningens uppgifter är vanliga bland exemplen som cheferna ger. Cheferna ger flera exempel på när handledaren gått in på sådant som organisationen, enligt chefen, själv bör handskas med. I dessa exempel har handledaren blivit informell arbetsledare, till exempel genom att gå in och föreslå arbetsmetoder eller att på handledningen fatta beslut om saker som borde ha tagits till arbetsledaren. Men

också att handledningen ägnats åt kritik mot arbetsledningen. Två citat som tydligt belyser detta är:

Har varit med om att handledare har sagt till gruppen: – Så här ska ni göra.

Eller att gruppen sagt: – Det här har vi bestämt på handledningen.

Det blir jättekonstigt. Vem bestämmer vad? (intervju, chef)

Handledaren hade inte insett att man är chefens förlängda arm, arbetar inte på gruppens uppdrag (intervju, chef).

En annan variant av rollkonflikt i några av chefernas exempel är när handledningen ägnas åt kritik mot arbetsledningen (vi återkommer till detta tema mer utförligt längre fram i kapitlet).

Kanske pratar skit om annan chef, men då borde handledaren sagt:  
– Vad är det som gör att ni inte pratar med er chef om detta? (intervju, chef).

### *Oetiskt eller olämpligt beteende*

Att uppträda olämpligt och i vissa fall kränkande mot handledningsgruppen beskrivs som att handledarna överskrider sina befogenheter. Olämpligt beteende kan ha varit att inte ha hjälpt gruppen att lyfta sina egna frågor utan ”handledaren körde sitt eget utan att genuint försöka förstå sig på den verksamhet han handledde i”. Andra exempel på oacceptabelt beteende är olika berättelser om handledare och handledningstillfällen som har sparat ur. En grupp blev till exempel bokstavligen lämnad av en handledare mitt under pågående session. Vissa berättelser som delgivits för oss är inte självupplevda. Många historier florerar vid sidan av de här nämnda, till exempel historien om att en handledare somnade under en handledning och därefter lade ansvaret på gruppen för att de var så tråkiga.

En variant av oetiskt förfarande handlar om att en handledare hade dubbla uppdrag inom organisationen som inte var uttalade för vare sig chef eller arbetsgrupp. Detta innebar att handledaren fick en oönskad dubbelroll.

### *Konflikter om handledningens innehåll*

Kanske borde dessa konflikter insorteras under formella kontraktsbrott, men då man inte alltid i förväg avtalar om handledningens innehåll (se kap 8), blir det en egen kategori här. Vissa handledare har varit okänsliga för vilken verksamhet de handlett i eller använt teoretiska referenser och kopplingar som inte passar inom den organisation de handleder i.

Sammanfattningsvis bekräftas chefernas bild i telefonintervjuerna av våra fokusgrupper med handläggare från individ och familjeomsorg och handikappomsorg. Även handledarna bekräftade att olika konflikter ibland uppstår och att det kan handla om en brist på tillit och kommunikation men samtidigt att det alltid kan förekomma sådana situationer i handledningen.

Det är tydligt att det finns olika meningar om handledarens roll i förhållande till arbetsledningen, långt ifrån alla är överens om att handledaren är chefens förlängda arm. De flesta är dock medvetna om frågans betydelse och anser att det bör vara klart från början vilken roll handledningen ska spela. Den inledande kontakten där bland annat arbetsledare och medarbetare träffar handledaren anser alla parter vara betydelsefull.

## Att säga upp en handledare i förtid

Överskridande av befogenheter kan leda till att handledaren sägs upp. Men handledare kan också sägas upp av andra orsaker. Vi frågade efter hur ofta arbetsledare velat säga upp en handledare. Cirka 40 procent av arbetsledarna har varit i situationer då man velat säga upp en handledare i förtid. Personalen har i ännu högre grad velat göra det, i drygt hälften av fallen anser arbetsledarna att personal har velat säga upp handledaren. Även här vill vi betona vad siffran står för: att 40 procent av arbetsledarna vid minst ett tillfälle har velat säga upp handledare under sin karriär som chef. Vi vet inte om detta har skett vid många tillfällen eller ej, men det innebär inte att man övervägt uppsägning för 40 procent av handledarna. När vi tittar på skillnader mellan chefer med olika bakgrund, olika organisationer med mera framkommer inte många skillnader.

Anledningen till att man velat säga upp en handledare i förtid kan ha handlat om att man inte ansett handledaren ha kunskap/kompetens för sakområdet. Ett exempel på det är en synpunkt att när man arbetar med missbruksgrupper måste man ha kunskap om förändringsprocesser vid missbruk. En annan arbetsledare säger ungefär samma sak om funktionshinder:

Väldigt lite intresse från handledaren för att förstå hur LSS/funktionshinder fungerar. Hon satt av tiden, tog betalt (intervju, chef).

En annan synpunkt som rör funktionshinder är denna:

De upplevde bristande kännedom om funktionshinder och bemötande av ärenden där. Han sa: Å vilket svårt ärende, men gav inga infallsvinklar på hur man kunde tänka kring det. Det räcker inte bara att prata, det gjorde gruppen så bra ändå. Det gav inget. De upplevde att han inte ville

ta tag i ärenden de tog upp, kunde inte hantera dem, så då sa vi upp honom (intervju, chef).

Att inriktningen på arbetet och handledningen måste stämma överens är ett skäl, vilket belyses av detta citat:

Det var en handledare man hade anlitat till en grupp personliga assistenter, men handledaren drog iväg på ett sätt som inte stämde med organisationens sätt att se på vad personlig assistans är. Gruppen var ovan vid handledning och då fick jag avbryta. Det blev spänningar och konfliktfyllt (fokusgrupp, chef).

... det är ju olika problematik och olika processer mellan en narkoman och en dement äldre man. Men han var på samma sätt mot alla och det blev väldigt tydligt att det inte fungerade, att tro att man kan handleda vem som helst på vad som helst (fokusgrupp, chef).

Exemplen ovan handlar i flera fall om det som i handledningslitteraturen kallas kulturkompetens (Bernler & Johnsson 1985). Vissa menar att en sådan är viktig för att kunna handleda på ett framgångsrikt sätt, medan andra menar att det räcker om handledare har processkompetens. I det senare fallet handlar det om att kunna hjälpa gruppen att ta itu med de frågor den står inför. Frågan om kulturkompetens diskuterades också i fokusgrupperna med handledarna.

Jag tycker inte att det är någon avgörande faktor och tycker inte att de frågar så väldigt mycket efter det. Jag har till exempel inte erfarenhet av äldreboenden (fokusgrupp, handledare).

Ett annat skäl till att säga upp en handledare kan vara att handledningen inte gav något, att gruppen kände sig mer tyngd efter handledning än innan. Två olika arbetsledare ger sådana exempel:

Gruppen kom inte vidare, vågade inte säga det rent ut till handledaren, så arbetsledningen fick gå in (intervju, chef).

Det blev kafferep, gav ingenting (intervju, chef).

Det kan också ha handlat om personkemi, att man inte gillade handledaren, att det inte stämde i gruppen med denna person. Men det kan också ha handlat om motsatsen, vilket flera arbetsledare pekar på, att gruppen och handledaren blev för starkt kopplade till varandra.

Jag tyckte att personalgruppen nästan var i symbios med handledaren. Jag förlängde inte utan ordnade med ny handledare och det tyckte personalen sedan blev bra. De var jättenöjda (intervju, chef).

Att man gått över till systemiskt inriktat arbete anges också som skäl att man velat säga upp handledare som inte haft denna inriktning. Man pekar också på att skälet kan ha varit att handledaren inte fungerat gentemot arbetsledningen. Det kan ha handlat om att handledaren analyserade förvaltningen som organisation. En annan säger att handledaren gick in i vilka beslut som skulle fattas. Det finns synpunkter om att handledaren underblåst personalens konflikter med arbetsledningen. Ytterligare en arbetsledare menar att handledaren la sig i arbetsledningssuppgifter, pratade till exempel om ”dåliga chefer”.

Att det inte är så enkelt för arbetsledaren att säga upp en handledare uttrycks av en av arbetsledarna som svarat så här:

Jag har också ifrågasatt vid andra tillfällen om inte handledningen borde avslutas men då tror socialsekreterarna att man tar ifrån dem handledningen. Men sedan har de gett mig rätt. Jag har känt att det varit dags att avsluta. Det borde vara mer systematisk utvärdering. Vi borde ha en diskussion om vad som är riktmärke, vilken inriktning handledning ska ha. Jag trodde inte förut att jag kunde eller borde styra detta – att jag inte har rätt att gå in och titta. När någon grupp ska byta handledare så ringer jag handledaren. Ibland har jag förstått att de ältat organisation och roller, men det ska de ta med sina chefer. Har inte tillräckligt med inblick egentligen. Att avsluta i förväg kan handla om att man inte förlänger. Känner på mig att de kan varandra. Men gruppen kanske inte kan med att säga detta, känner sig lojala med handledaren, tycker synd om handledaren. Hon tror nog att vi är kritiska. De kan också tycka olika i gruppen. Behöver arbetsledarens hjälp så. En av handledarna har öppnat upp för att ha uppföljning tillsammans kontinuerligt. Vi har också handledning tillsammans med personal från en annan förvaltning vilket är svårt och spännande (intervju, chef).

## Får man prata om chefen?

Får man lov att prata om chefen vid handledningen? Är det rumsrent, eller är det ett tabu som man i så fall bryter mot? Temat kommer igen i många avsnitt under den här studien. Att det ganska ofta pratas om chefen och chefens ledarskap står helt klart (se kapitel 9, om innehållet i handledningen). En chef säger:

Hur mycket processhandledning har inte handlat om att man suttit och varit missnöjd med sin chef? Eller? Det vet man ju själv (intervju, chef).

Att det har pratats om chefen och organisationen kan vara en orsak till att arbetsledningen är missnöjd med eller osäker på värdet av den externa hand-



ledningen. Detta kan rentav vara ett skäl till att handledning avslutas i förväg. I en verksamhet där man bytt från externa till interna handledare var detta en av grunderna (se kapitel 12). Det kan vara en utmaning för en chef att de anställda går iväg till möte med en handledare och ägnar tid och pengar åt att prata om ens ledarskap eller hur man är som chef. Men är det alltid fel att ta upp frågor om chefsskapet eller kan det rentav ge goda effekter? Om detta finns olika meningar. Fokusgrupperna diskuterade frågan och framförde många synpunkter. För vissa av cheferna är det naturligt och snarast en hjälp för dem att utveckla sitt ledarskap. En chef säger:

Det är inte konstigt. Det är på samma sätt som jag själv kan bli uppladdad på min chef, men det behöver ju inte handla om min chef, det kan likaväl handla om mig. Om jag får hjälp att sortera det så blir det bättre både för mig och min chef. Och då tänker jag att det är på samma sätt som i förhållande till klienter och brukare (intervju, chef).

I ovanstående citat pekar arbetsledaren på att det kan vara helt naturligt att frågor om chefen tas upp i en handledningssituation. Vissa menar att det är naturligt om diskussionen är kopplad till ett ärende och i det sammanhanget också belyser organisationens roll. Om fokus för handledningen istället är organisationen har vissa chefer invändningar:

Jag skulle vilja att handledaren tog kontakt med mig om det finns mycket av detta. Han skulle behöva göra upp med gruppen först så att det inte blir ett förtroendeproblem men jag skulle vilja veta det. Då hör det inte hemma i handledningen, då är det något annat. Och det kan ju hända att jag själv skulle behöva gå till någon. Det är ju inte tanken med handledning, tanken är att få kraft i sitt arbete. Det är fel forum (intervju, chef).

Ett annat sätt att skilja på i vilka sammanhang det är okey att prata om chefen är relaterat till om det handlar om att prata om chefen som person eller om sådant som chefen har ansvar för:

Klart att dom får nämna mitt namn och att de kan prata om att de är olyckliga över en organisation som de ogillar, det får de gärna göra, men om handledaren börjar göra mitt arbete då är jag inte med, då reser jag ragg (intervju, chef).

Några menar att talet om chefen kan leda till ett ofruktamt klagande. Här finns det även bland personalen (handläggarna) olika synpunkter på om det är bra att få klaga på chefen eller ej:

Det här gnället man alltid har. Det leder ju ingen vart ändå, sitta och ta upp handledningstid med det. Lite grann kan det komma in men är det

stora problem ska man hantera dem i en annan form tycker jag (fokusgrupp, personal).

Man behöver det, ett ställe där man faktiskt kan andas ut, och diskutera hur vi för vidare saker i organisationen. Det tänker jag kanske inte alls var vad ledningen tänkte men det kommer organisationen till godo (fokusgrupp, personal).

Här är det alltså en skillnad i synsätt, inte bara mellan arbetsledare och anställda.Handledarna hanterar detta väldigt olika. Somliga handledare tillåter att grupperna pratar om sina chefer medan andra avbryter. Vi har utifrån fokusgrupperna med handledarna kunnat renodla fyra olika strategier som tillämpas av olika handledare. Den första handlar om att *sätta gränser*:

Det är såna saker som åker in och ut i handledningsgrupper. Det är så klart att jag lyssnar och sen säger jag att det inte hör hemma i handledningssituationen. Arbete med chefsens ledarskap får man fundera på för en p-grupp eller göra på något annat sätt (fokusgrupp, handledare).

En liknande strategi, men där man låter gruppen prata längre, handlar om att *lyssna och skicka vidare*:

Chefen kommer upp i en grupp på det ena eller andra sättet, det kan väl vara viktigt också att se var begränsningarna finns. Men det är ju också så att det ofta är mycket som projiceras där. På något sätt att återknyta till vad det är för frustrationer man upplever, det är det vi jobbar med som handledare (fokusgrupp, handledare).

Min erfarenhet är att grupper inte så sällan *inte* vill bjuda in chefen för att resonera om det utan dom säger att, det hanterar vi vidare, vi tar upp det i våra forum (fokusgrupp, handledare)

Den tredje strategin bygger på ett helt annat antagande. Det är viktigt att grupperna bereds tillfälle att ta upp sådant som påverkar dem. För denna handledare är det en *viktig ventilfunktion*:

Det är okej. Det är en ventilfunktion. Att formulera orimliga krav, behov av stöd, hög stress, särbehandling. Jag tycker att detta är en del som alltid finns (fokusgrupp, handledare)

Slutligen den fjärde strategin som är mest "aktivistisk" av dem alla. Den bygger på en idé om att kritiken mot chefen hindrar handledningen att jobba med det den har som uppdrag att jobba med. Då måste hindret överkommas för att handledningen skall kunna fortsätta. Här handlar det om att *ta i det och bjuda in chefen*.

Om man hamnar i det läget att det är så mycket andra saker som händer i den här gruppen, som gör att man har svårt att fokusera på sin huvuduppgift, det vill säga dem som de är anställda att jobba med, då tänker jag att då får vi ta i det också, men då föreslår jag att vi bjuder in chefen. Då handlar det om att prata tillsammans för att försöka komma vidare (fokusgrupp, handledare).

En handledare menar att det finns arbetsledare som är särskilt oroliga för vad som händer i handledningen. Här kan handledaren mötas av misstankar om en verksamhet som undergräver chefens ställning. Samma handledare menar att det därför kan vara viktigt att cheferna är med i uppdragsbestämningen och att det finns former för återkoppling.



# Kapitel 12. Analys och diskussion

I detta kapitel skall vi först sammanfatta några av de viktigaste resultaten i relation till de frågeställningar som presenterades i studiens inledning. Därefter kommer fyra teman att behandlas: personalens starka försvar av den externa handledningen, kommentarer till de likheter och skillnader som vi funnit mellan handikappomsorgen och individ och familjeomsorgen, en kort diskussion om fördelar och nackdelar med att ersätta den studerade externa handledningen med intern handledning samt en avslutande diskussion om handledningen och styrning.

## Sammanfattning av de viktigaste resultaten

Låt oss sammanfatta några av de viktigaste resultaten kopplade till studiens tre frågeställningar. Den *första frågeställningen handlar om handledningens organisering*. Bilden är ganska splittrad när man skall återge hur handledningen organiseras. Jämfört med tidigare studier på området kan man säga att handledningen har blivit en mer formellt organiserad verksamhet under senare år. Skriftliga kontrakt är mer regel än undantag, arbetsledare tar ett större ansvar för att fatta beslut om handledning än tidigare. I Göteborg finns sedan några år tillbaka ett upphandlingsavtal, som också tillämpas av ytterligare några kommuner, som namnger ett sextiototal handledare och verksamheter. De kriterier som formulerats för handledningen handlar i huvudsak om yttre förhållanden som pris, tid, varaktighet, lokal med mera. När det gäller extern handledning, som ju denna studie behandlar, definierar personal och chefer handledningens form som processhandledning. Samtidigt visar enkätstudien till personalen att det inte finns någon enighet i vad som menas med processhandledning. I anslutning till studien har det även diskuterats för- och nackdelar med att handledningen är extern, att man köper in

tjänsten utifrån. Det finns ett starkt stöd för fortsatt extern handledning.

Personalen har dock ännu ett mycket stort inflytande över vilken handledare som väljs, enligt både dem själva och enligt cheferna, även om inflytandet är större bland individ och familjeomsorgens personal. En dominerande önskan bland de som varit inblandade i studien, chefer, personal och handledare, är att handledningens former skall vara styrda, tydliga och förankrade i organisationen. Själva innehållet skall dock vara upp till handledningsgruppens deltagare. Några chefer önskar att handledningen skulle styras i större utsträckning, medan de flesta är nöjda med dagens ansvarsfördelning och att styra via formuleringen av uppdraget. Det är många chefer som inte på något sätt utvärderade personalens handledning, ett faktum som flera av de inblandade kände sig besvärade av att berätta om.

Den *andra frågeställningen handlar om handledningens innehåll*. Handledning har blivit en verksamhet som erbjuds de allra flesta inom individ och familjeomsorgen och många inom handikappomsorgens myndighetsutövande delar. Det är fortfarande mer ovanligt att de som arbetar inom handikappomsorgens boenden har tillgång till handledning. Handledningen har ett mycket brett innehåll och verkar ha ett ”globalt uppdrag”, det vill säga de flesta frågor som har anknytning till arbetsuppgifterna kan också vara teman för handledningen. Det sker innehållsmässiga avgränsningar mot terapi och arbetsledning, men det förekommer åtskilliga ”gränsaktiviteter”. Så har till exempel mer än var fjärde handledningsgrupp någon gång haft terapiliknande inslag för den personliga utvecklingen. Frågor som handlar om chefs ledarskap behandlas i ännu större utsträckning. Det är dock klienter och brukares liv och erfarenheter och personalens relation till dessa som oftast står i fokus för handledningen. Det finns ett flertal skillnader som berör handledningens innehåll mellan personal från handikappomsorg och personal från individ och familjeomsorg. Den sistnämnda talar till exempel oftare om organisations- och ledningsfrågor.

Den *tredje frågeställningen handlar om hur handledningen påverkas av arbetsledningen och vilka avtryck handledningen gör i de organisatoriska kontexterna*. I talet kring handledningen diskuteras oftare hur organisationen skall påverka handledningen än tvärtom. Det fanns många exempel på det förstnämnda. Som tidigare nämnts har det skett en uppstramning av organisationens beställningar av handledningsuppdrag. Samtidigt är uppdraget ofta mycket öppet formulerat, det vill säga innehållet är sällan styrt. Särskilt handledarna betonar att handledningen påverkas mycket av de organisatoriska förhållandena. När det finns alltför stora missförhållanden, till exempel när det gäller resurser eller annat som påverkar personalens möjlighet att genomföra sitt uppdrag, blir handledningen påverkad av det.

När det gäller den omvända frågeställningen, det vill säga hur handledningen påverkar organisationen, menar de flesta att det sker indirekt genom att personalen får utrymme till reflektion och så vidare. Det påverkar såväl de klientrelationer man har som annat arbete inom organisationen. I de fall det handlar om att föra tillbaka erfarenheter till organisationen har handledarna olika strategier. Vissa menar att det inte ligger inom deras uppdrag, andra uppmanar gruppdeltagarna att agera på olika sätt och några föreslår att chefer och andra skall bjudas att vara med på handledningen. Inom ramen för frågeställningen om ömsesidig påverkan har vi också frågat efter handledningens värde. Här menar såväl personal som chefer att handledningen har ett stort värde såväl för personalens arbetsmiljö, för det professionella utförandet av arbetet som för hur brukarnas behov blir tillgodosedda.

## ”Till handledningens försvar”.

När vi genomfört den här studien har vi slagits av hur starkt uttrycket från personalen för handledningens försvar har varit.

I en av fokusgrupperna med personal ställdes frågan ”Är det så självklart med handledning då?” Deltagarna i gruppen hade aldrig upplevt att handledningen ifrågasatts, däremot skulle möjligen en personal som inte ville ha handledning kunna bli ifrågasatt. Alla deltagare i den här fokusgruppen var överens om att extern handledning är nödvändig. Den här studien bekräftar det som tidigare forskning (se kapitel 2) har visat, nämligen att handledning upplevs ha stor betydelse i vardagsarbetet. Nästan alla av personalen ansåg i personalenkäten att de har stor nytta av handledningen och att den utgör ett yrkesmässigt stöd och motverkar stress och utbrändhet. Skäl som motiverar handledning har att göra med arbetsmiljö, brukarperspektiv, professionsutveckling men också organisationsutveckling. I det utrymme för fria kommentarer som fanns i slutet av personalenkäten gavs det mängder med skrivningar om nödvändigheten av att ha handledning. Det uttrycktes en oro från många att handledningen skulle försvinna. Varför skrev man just dessa kommentarer? Skulle man inte lika gärna kunnat ge synpunkter på relationen mellan handledning och organisation på något annat sätt?

Vi har funderat på varför trycket varit så kraftigt i denna fråga. Ett möjligt skäl kan måhända vara att den här studien i sig har väckt oro. Att studien genomförs vid FoU i Väst som i sig har en stark koppling till utveckling av Göteborgsregionen ur ett ledarperspektiv, kan möjligtvis ha förstärkt intrycket hos personalen att den externa handledningen nu var i farozonen. På vissa håll inom kommunerna diskuteras också om den externa handledningen kan ersättas av handledning med egna resurser. Vi har fått beskriv-

ningar från en förvaltning där man genomfört en sådan förändring. Där väckte den nya formen av handledning, åtminstone inledningsvis, stort motstånd. I ett sammanhang utanför den här studien – vid två institutioner för vård av barn och unga inom Gryning Vård AB - prövade man att ta bort den externa processhandledningen i samband med att ny arbetsmetodik med kognitiva inslag skulle införas. Trycket från personalen på att få traditionell handledning blev dock så stort att den externa handledningen återinfördes (Liljeholm Hansson 2007).

För att förstå trycket i frågan måste man koppla samman handledningsfrågan, åtminstone för socionomer, med den utveckling av professionen som skett över tid. Detta har beskrivits i kapitel 2 och kapitel 3. Handledning och kravet på handledning har varit strategisk för professionen såväl av kognitiva som av sociala skäl. Det har gällt både den individuella professionella utvecklingen och den kollektiva. Det ställs som krav att ha genomgått 100 handledningstimmar för att man skall kunna bli auktoriserad som socionom. Det förefaller på flertalet arbetsplatser vara så att såväl personal som chefer helt enkelt utgår från att handledning är något självklart. Att ifrågasätta extern handledning framstår då som ett hot mot gjorda professionella landvinningar och väcker tanken att den måste försvaras.

Personalens försvar för "sin" handledning bör alltså förstås i ljuset av flera sammanhang: den här studien mitt i en pågående diskussion på flera håll om extern/intern handledning, en arbetssituation där handledning upplevs spela stor roll för arbetsmiljö och för kvalitetssäkring, något man tillkämpat sig under lång tid för att uppnå status i yrket samt en tradition där handledning har vuxit sig så stark att den knappt kan ifrågasättas.

## Likheter och skillnader i handledningsfrågan mellan handikappomsorg och individ och familjeomsorg

Vid ganska många tillfällen har vi i denna rapport påmint läsaren om att inta en viss försiktighet när olika grupper skall jämföras på grund av det insamlade materialets omfattning. Det finns en obalans i enkätsvaren, där personal från handikappomsorgen är underrepresenterad. Likafullt har det blivit uppenbart att det finns många skillnader mellan individ och familjeomsorg och handikappomsorg när frågan om handledningens och organisationens ömsesidiga relation har studerats. Det finns till exempel tydliga skillnader som gäller *omfattningen*, handledning är vanligare inom individ och familjeomsorgen. Det gäller inte bara det faktum att det är vanligare att ha



handledning när man arbetar med myndighetsutövande arbete och/eller om man har arbetsuppgifter som socionom. Också socionomer inom individ och familjeomsorg har handledning oftare än sina kollegor inom handikappomsorg. En andra skillnad handlar om hur det går till att skaffa handledning för de olika arbetsgrupperna. Inom handikappomsorgen är *chefens roll* mer aktiv. Chefen är mycket oftare involverad inte bara i att skriva kontrakt och fatta det formella beslutet om vilken handledare gruppen skall ha, utan är också ofta den som tar initiativ till att handledning blir av samt den som kontakter handledaren. Också på *policynivå* finns det skillnader mellan de två organisationerna. Det är vanligare att det finns en skriftlig handledningspolicy inom individ och familjeomsorgen. En fjärde skillnad handlar om *innehållet* i handledningen. Det är vanligare att handledningsgrupperna inom individ och familjeomsorgen behandlar teman som berör organisationsfrågor eller frågor som berör chefs ledarskap, än motsvarande grupper inom handikappomsorgen.

Många av ovanstående skillnader kan förklaras av att det verkar finnas kulturskillnader inom de olika organisationerna. En enkel förklaring till dessa kulturskillnader kan helt enkelt handla om att den historiska traditionen av handledning är längre inom individ och familjeomsorgen. När handledning blivit vanligare inom handikappomsorgen kan man utifrån en sådan förklaring tänka sig att skillnaderna kommer att minska. Personalen kommer att ha mer egen erfarenhet av handledning, veta vad man kan vänta sig, vad den är bra för och kommer därför till exempel att engagera sig mer i anskaffande av handledare. Enligt detta synsätt kan skillnaderna ses som historiskt förklarade och därför försvinna över tid.

Ett annat sätt att se på dessa kulturskillnader är att betrakta dem som uttryck för i vilken grad handledningen styrs av organisationens eller professionens behov. Inom handikappomsorgen är handledningen mer styrd och tydligare kopplad till organisationens behov. Det är organisationen i form av chefen som introducerar behovet av handledning som ett sätt att möta behovet av ytterligare professionalisering av personalen. Därför blir handledningen inom handikappomsorgen oftare chefs projekt i större utsträckning än personalens. Cheferna tar större ansvar för valet av handledare och att det skall passa den utbildnings- och utvecklingsprofil som hon/han bedömer som viktig för verksamheten. Inom individ och familjeomsorgen är situationen delvis annorlunda. Här har handledningen länge setts som personalens projekt, som en del av personalens egen strävan efter professionalitet. I enlighet med socionomens (det stora flertalet av alla som har handledning inom individ och familjeomsorgen är socionomer) professionella projekt är målet för att utöka den professionella diskretionen, det vill säga möjligheten

att efter eget skön, på professionella grunder, fatta beslut om hur ärenden och arbetet i stort skall utvecklas (se Harris 2003, Abbot 1988 m fl från kap 3). Det är också dessa socionomer som i fokusgrupperna betonar att cheferna inte skall lägga sig i och styra utan att de skall ha tillit till att handledningen hjälper personalen och därmed även organisationen och dess klienter.

## Extern eller intern handledning?

Studiens fokus är extern handledning. På några håll inom Göteborgsregionens kommuner diskuteras om man istället bör använda egna resurser (personer) för handledning. Ett par exempel gavs om att det i policyn för handledning ingick att redan anställda personer inom kommunen skulle ge detta stöd. Det har lett till en diskussion om det är möjligt och/eller önskvärt att ersätta extern handledning med intern sådan.

Samtidigt måste vi hålla i minnet att det inom de flesta verksamheter vi här har undersökt, parallellt också ges intern metodhandledning. Vi har inte undersökt omfattningen eller innehållet av sådan handledning, men en magisteruppsats vid Göteborgs universitet studerade våren 2005 metodhandledningen inom ett antal stadsdelar i Göteborgs Stad (se Frennberg & Walters 2005). I denna studie framkommer flera likheter mellan den metodhandledning som ges i Göteborg och den externa handledning som undersökts i denna studie: Båda är uppskattade verksamheter av såväl chefer som personal. Arbetets innehåll är centralt för det som sker på handledningen. Mycket av beslutsfattandet görs kollektivt och diskuteras i handledningsliknande former, verksamheterna är heterogena och kan innefatta olika typ av såväl form som innehåll, de tar mycket tid och kostar därför mycket pengar. Vissa olikheter framstår också. Handledarutbildning krävs i allmänhet ej för metodhandledare, det räcker med en omfattande yrkeserfarenhet. Metodhandledningen har i allmänhet större omfattning. Den sker ofta varje vecka och ibland finns en speciell person som har metodhandledning som sin huvuduppgift på en heltidstjänst (ibid).

I en förvaltning inom Göteborgsregionen beskrivs att man infört en modell där närmaste arbetsledare ger handledning som skall motsvara den typ av extern processhandledning man tidigare hade. De interna handledarna har fått särskild utbildning bland annat om att arbeta med så kallade reflekterande team. Förändringen infördes då man iakttagit att det fanns många olika processhandledare inne samtidigt i de olika arbetsgrupperna och att den inriktning handledarna hade, inte alltid stämde med organisationens för övrigt. Exempel som gavs var att handledarna kunde påverka medarbetare till att överväga institutionslösningar istället för hemmaplanslösningar, vilket

var organisationens policy. Andra exempel var att det under handledningstillfällena togs upp kritik mot chefen som chefen inte fick reda på och därmed inte kunde åtgärda.

När vi mötte handledare, chefer och medarbetare i fokusgruppsintervjuer tog vi upp frågan om extern kontra intern handledning. De invändningar mot interna handledare som uttrycktes är främst olika aspekter som kan kopplas till *kompetens* och *tillit* i organisationen. Men det finns även några goda erfarenheter. De handlar till exempel om att det funnits specialistkompetens för vissa funktionshinder inom organisationen där man kunnat använda sig av den kompetensen till stor belåtenhet för arbetsgruppen. Men i huvudsak är de fokusgruppsdeltagare vi träffat skeptiska till att processhandledning ges med interna resurser. Man litat inte på att det som det talas om stannar i gruppen, det finns en oro för hur informationen kan användas och att diskussionen kommer att hämmas. En handläggare säger:

Det är viktigt att tanken får vara fri, så att man inte låser den vid ekonomi eller annat (fokusgrupp, personal).

En synpunkt är att det inte ska finnas några kopplingar mellan vad som försiggår i en handledningsgrupp och frågor som har med avancemang eller löner att göra, man får aldrig misstänka det. En av den externa processhandledningens fördelar hävdas vara de större möjligheterna att inte behöva ta hänsyn till hur man själv framstår som en bra eller dålig socialarbetare.

Det är en svår konst att kunna hantera arbetsmiljöfrågor som kommer upp, att inte bara ”elda på”, inte heller agera budbärare till chefen, eftersom hela komplexiteten runt behandling av ett ärende också kan innefatta arbetsmiljöfrågan för handläggaren. En annan aspekt av intern handledning är att ett ärende kan påverka en hel organisation, alla blir indragna, och att handledaren då inte kan se frågan med friska ögon. Detta är en fundering från en handledare:

Jag tänker lite på den här frågeställningen om ideologiska föreställningar, jag har inga svar eller så, men jag har funderat en del på vad sådana här begränsningar gör med en organisation. Som till exempel när man gör ett uttalande om systemiska handledare. Dels tycker jag att jag möter uppfattningar om vad en systemisk handledare är som jag tycker innebär väldigt snäva uppfattningar. Och sen så tänker jag också, vad gör en sådan begränsning med en organisation på sikt, vad går de miste om, man kan fråga sig det (fokusgrupp, handledare).

Det är naturligtvis lätt att invända att handledaren talar i egen sak. I den ”goda” organisationen behöver man kanske inte ta in externa handledare

eftersom det där finns nödvändig kompetens för handledning. Där finns kanske också en organisationskultur som ger utrymme för den fria tanken och uppmuntrar till kritisk reflektion. I en sådan öppen organisation känner individen trygghet så att man kan säga vad man tänker och känner och det finns en respekt för varandras olikhet, man uppmuntrar till mångfald och gränsöverskridande möten. På en sådan arbetsplats inte bara tillåter utan aktivt stöder man ifrågasättande från de anställda (Granberg & Ohlsson 2004).

Å andra sidan kan ovanstående beskrivning tyckas vara väl idealistisk för att överensstämja med de bilder som olika deltagare i denna studie återgivit. Istället är det lätt att uppfatta att kraven på att ersätta den externa handledningen med intern sådan kan ses som ett uttryck för ett behov av ökad styrning och kontroll. Och därmed en önskan om att återupprätta en mer hierarkisk organisation där ledningens roll och styrmekanismer blir tydligare inte bara i förhållande till upprättade mål och inriktningar för verksamheterna, utan också för hur olika beslut faktiskt verkställs. Denna inriktning skulle då kunna ses som en önskan om att införa en mer administrativt orienterad logik inom ramen för människovårdande organisationer framför en mer professionellt orienterad sådan (se Freidson 2004).

Ett tredje sätt att förstå framväxten av idéerna om mer intern handledning är att fundera över om det inte är så att cheferna också genomgått en chefs- och ledar-professionalisering under de senaste åren. Detta kan också förklara det ökande intresset av att styra mer, visa sig handlingskraftiga. Vissa av våra resultat som visar att cheferna tar en mer aktiv del i organisationen av handledningen jämfört med tidigare studier stödjer ett sådant synsätt. Man kan kanske förvänta sig en fortsatt utveckling av detta område så att det till exempel märks att handledning utvärderas i högre omfattning framöver. Men vi skall utveckla denna diskussion under nästa avsnitt.

## **Hotas handledningens fria rum om den styrs upp mer – organisations- och professionsintressen?**

En fråga som på olika sätt har följt med studien från början har handlat om huruvida det är önskvärt eller inte att styra upp handledningen mer. Som har framgått av denna studie kan vi tala om ett ömsesidigt beroende när det handlar om relationen mellan handledning och organisation. I de teoretiska avsnitten framstår tydligt att socialt arbete bedrivs inom människovårdande organisationer där målen ofta är oklara, där moral förhandlas och förmedlas och där socialarbetarens relation till klienter och brukare är en av grund-

bultarna för att arbetet skall kunna bedrivas (Hasenfeld 1983). I detta arbete förlitar sig organisationen på att de professionella ges ett stort handlingsutrymme, tack vare sin utbildning och sin förmåga att översätta och förklara organisationens oklara mål och regler till verksamhetens brukare. Beroendet är alltså ömsesidigt eftersom de professionella får tillgång till kompetensutveckling och drägliga arbetsvillkor samtidigt som organisationen får legitimitet parallellt med hjälpen att utföra uppgifterna. För organisationen är det ibland extra viktigt att personalen kan agera snabbt, självständigt och med stor flexibilitet utifrån den enskildes situation och behov. Ledningen befinner sig i allmänhet långt från personal och klienter och varken kan eller bör agera i enskilda situationer.

Handledningen stärker organisationens legitimitet på några sätt som vi ser det. Organisationen framstår som om den arbetar med ett professionellt förhållningssätt, vilket gör att välutbildad personal med höga ambitioner för sitt arbete kommer att söka sig dit. Om en organisation som bedriver socialt arbete idag deklarerar att man inte erbjuder personalen handledning så kommer frågor att ställas varför och det skulle troligtvis bli svårare att rekrytera personal. Men legitimiteten ökar också för organisationen i relation till samhället i stort. Genom att handleda, och därmed såväl övervaka som stödja, personal som bedriver arbete med människor i utsatta livssituationer stärks förtroendet för verksamhetens insatser. Det är dock viktigt att handledningen bedrivs av någon som just har förtroende och kompetens för att den skall kunna skapa en sådan legitimitet. Därav finns det från organisationens sida ett behov av att styra upp handledningen för att få just en sådan handledning som kan erbjuda legitimitet. För att handledningen skall kunna ge legitimitet är det också viktigt att det går att visa att den faktiskt ger något tillbaka. Här är ett problem att det är så svårt att via klienternas egna utsagor visa att arbetet blir bättre när personalen har handledning.

Handledningen kan också ge organisationen lugnare arbetsvillkor eftersom en del av de konflikter som uppstår i denna typ av relationsarbete behandlas i handledningen av externt inhyrda experter. Chefer och arbetsledare har på detta sätt delegerat vissa av de uppgifter som annars skulle falla på dem. Denna delegering kan dock hota vissa chefers möjlighet att styra verksamheten i det dagliga arbetet.

Det är intressant att betrakta de skillnader som framkommit mellan individ och familjeomsorg å ena sidan och handikappomsorg å den andra. Här är, än så länge, graden av styrning olika och vi gjorde i det tidigare avsnittet en koppling till hur handledning som en del av personalens professionella projekt till viss del skiljer sig åt mellan de båda yrkesområdena.

De professionella socialarbetarna och handledarna har i denna studie

gett uttryck för en oro för att styrningen av handledningen skall gå alltför långt. Oron har grundat sig på olika typer av argument. Ett har handlat om att ett marknadstänkande skall ta alltför stor plats i det sociala arbetet och att endast sådant som kostar mindre pengar eller ger mer för pengarna skall erbjudas, utan andra professionella hänsyn. Ett annat argument har handlat om att modesvängningar alltför mycket påverkar arbetet om det blir upp till organisationer att styra vilken typ av handledningsinriktning som skall gälla. För några år sedan menade vissa att det gällde att vara lösningsfokuserad och nu är det systemteoretisk, eller systemisk, som gäller. Det sistnämnda argumentet menar vi inte enbart är kopplat till graden av styrning från organisationens sida. Flera har visat att socialt arbete i många avseenden, alltså inte bara dess organisationer, utan också de professionella själva, ofta styrs av moden och trender (se Bergmark och Lundström 1998, Dellgran & Höjer 1995, Petterson 2001). Ett tredje argument handlar om just den professionella diskretionen, att den skulle tas ifrån de professionella. Evans och Harris (2004) har dock visat att det inte är givet att ett ökat handlingsutrymme alltid är av godo, inte heller att professioners manöverutrymme måste minska om verksamheter regleras. Handledarna i en av våra fokusgrupper betonade att det var viktigt att göra noggranna avtal med cheferna om vart handledningen skulle syfta just för att handlingsutrymmet då skulle bli större.

Det fjärde argumentet är kopplat till just det som antyds i underrubriken ovan, det vill säga att reflektionen hämmas om styrningen blir alltför stor. Vi fick många exempel på detta när vi diskuterade för- och nackdelar med intern handledning, till skillnad från den externa som i huvudsak diskuteras i denna studie.

Vårt svar på frågan är, kanske inte helt oväntat, att det beror på. Det ligger i såväl organisationers som professionens intresse att den handledning som ges har hög legitimitet och att den uppfattas som bra av alla inblandade aktörer. I vår studie uttrycker såväl de professionella som chefer och handledare ett starkt stöd för den handledning som ges idag och de värden den har. Samtidigt har vi fått åtskilliga exempel på handledare som överskridit sina befogenheter, där arbetsgrupper vill avsluta handledning och där handledare och professionella menar att organisationerna ibland inte erbjuder villkor som gör professionellt arbete möjligt. I dessa situationer behöver troligtvis handledningen styras mer. Samtidigt är det ett bekymmer att inte de erfarenheter som görs i handledningsgrupperna verkar komma organisationen till del. Det var slående hur frågeställningen om hur organisationen påverkas av handledningen var svårare att svara på jämfört med den omvända.

Som en avslutning vill vi återkomma till en känsla som följt oss sedan vi startade detta projekt. Känslan av att många varit intresserade av vad som

skall komma fram och att detta intresse ibland också färgats av något som vi kommit att kalla handledningen normativa övertoner. Vi frågar oss om det kan vara så att för några chefer har handledningen kommit att bli en maktrelaterad symbolfråga som tangerar deras ställning som chef, hur beslut och organisationen skall utvecklas. Att styra och kontrollera handledningen ytterligare skulle med ett sådant synsätt komma att bli detsamma som att förmedla ett tydligt, rakt och ärligt ledarskap. Handledningen skulle kunna upplevas som ett slags gökunge som hotar bilden av detta ledarskap. Å andra sidan har handledningen också blivit en symbolfråga för socionomernas professionella projekt så att den inte kan ifrågasättas och ibland knappt diskuteras. Att diskutera handledningens innehåll och form blir samma sak som att ifrågasätta den och att studera den och eventuellt rikta kritik mot olika förhållanden som har med handledningen att göra tolkas som inte helt professionellt korrekt.

Båda dessa inställningar kan bli kontraproduktiva för en verksamhet som handledning som tvärtom är tänkt att vara kunskapsutvecklande och därför i stor utsträckning behöver diskuteras och ifrågasättas, just för att kunna utvecklas. Samtidigt har vi också mött ett stort och som vi uppfattar ärligt intresse hos många handledare, chefer och anställda att tvärtom just diskutera handledningens villkor och innehåll, just för att man nu har fått så pass mycket erfarenheter av den och tycker sig kunna se både dess möjligheter och begränsningar. I handledningens ”ungdom” stod striden hård för att många skulle få möjlighet att få tillgång till handledning. De socialarbetare som svarat på denna studie har mycket stor erfarenhet av handledning. Nästan hälften av dem som svarat har redan haft fyra eller fler handledare. Det finns med andra ord mycket erfarenhet att luta sig mot när vi skall diskutera framtidens behov av handledning i socialt arbete. Vi hoppas att denna rapport i någon mån bidrar till att en sådan diskussion skall kunna fortsätta.

Det finns arbetsområden där det bedrivs människovårdande arbete, där kraven på handledning så som vi uppfattar det ännu inte blivit tillgodosedda. Äldreomsorgen, sjukvården och skolan är exempel på sådana områden. Här kan vi se att det finns uppgifter för såväl de praktiskt verksamma som forskarna. För de praktiskt verksamma handlar det om att utveckla och pröva olika former av handledning parallellt med andra former för kunskapsutveckling och stöd. För forskningen är det till exempel angeläget att ställa frågor om hur relationen mellan handledning och organisation också ser ut inom dessa fält. Inom äldreomsorgen har det talats om behovet av professionell utveckling för personalen under lång tid. En fråga för forskningen är att undersöka om en utbyggd handledning skulle kunna medverka till en sådan.

# Referenser

- Abbot A. (1988) *The System of Professions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Alexandersson K. (2006a) *Vilja, kunna, förstå – om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten*. Doktorsavhandling. Örebro universitet. Universitetsbiblioteket.
- Alexandersson K. (2006b) *Om evidens i socialt arbete. Möjligheter och begränsningar för ett evidensbaserat arbetssätt inom socialtjänsten*. Dalarnas forskningsråd. Arbetsrapport.
- Almqvist K. (2005) ”Mitt i allting kommer någon och ser oss”. *Om yrkesmässig växt genom processinriktad handledning för sjuksköterskor inom kommunal hälso- och sjukvård*. FoU-rapport. Göteborg: FoU i Väst.
- Becher T. (1999) *Professional Practices. Commitment & Capability in a Changing Environment*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bégat I. (2006) *An inquiry into the influence of clinical nursing supervision. Nurses’ professional ethics and experiences of well-being, focusing on the psychosocial work environment*. Doctoral thesis. University of Stavanger. Norway.
- Bergmark Å. & Lundström T. (1998) ”Metoder i socialt arbete”. *Socialvetenskaplig tidskrift* Årg 5, 4 s. 291-314.
- Bernler G. & Johnsson L. (1985) *Handledning i psykosocialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bernler G. & Johnsson L. (1988) *Ger handledning resultat? En process- och effektstudie av handledning i psykosocialt arbete*. Göteborg: Rapport 188:1, Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet.
- Bradley G. (2006) *Sustainable Practice? The culture of induction and supervision in family and child care practice within two social work authorities*. Under publication.
- Burrage M. & Torstendahl R. (1990) (red.) *Professions in Theory and History*. London: Sage.
- Cajvert L. (1998) *Behandlarens kreativa rum. Om handledning*. Lund: Studentlitteratur.



- Dellgran P. & Höjer S. (2003a) En delad och ambivalent profession. Socionomers attityder till privatisering av socialt arbete. *Socionomens forsknings supplement* 15 s.17-36.
- Dellgran P. & Höjer S. (2003b) "Unbalanced professionalization. On status and stratification in Swedish social work". *Social work in Europe*. Vol 10 No 2 s.37-48.
- Dellgran P. & Höjer S. (2005a) "Privatisation as professionalisation. Attitudes, motives and achievements among Swedish social workers". *European Journal of Social Work* vol 8 nr 1 s. 39-62.
- Dellgran P. & Höjer S. (2005b) "Rörelser i tiden. Professionalisering och privatisering i socialt arbete". *Socialvetenskaplig tidskrift*. Årg 12 2-3 s. 246-267.
- Dellgran P. & Höjer S. (2005c) Sources of knowledge and relations between research, education and practice in professional social work, i Månsson S-A & Proveyer C (eds) *Social Work in Cuba and Sweden. Achievements and Prospects*. Göteborgs universitet & Havanna universitet.
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review* 48, pp 147-160.
- Egelund T. (1999) *Analyse af handlederuddannelserne i Göteborg, på Sköndal og i Umeå*. Cus-skrift 1999:6. Socialstyrelsen.
- Egelund T. (2000) "Täcker handledarutbildningarna dagens sociala problem"? *Socionomen* nr 2 s 31-37.
- Egelund T. & Kvilhaug A. (2001) "Supervisionens organisering" *Socialvetenskaplig tidskrift* 2001:3 s 180-198.
- Egelund T. & Kvilhaug A. (2002) "Supervisionens mål – professionalisering og personalepleje". *Nordisk Socialt Arbeid*. Nr 2, s. 85-94.
- Evans T. & Harris J. (2004) "Street-level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion". *British Journal of Social Work*, 34 (6) s. 871-895.
- Freidson E. (1994) *Professionalism Reborn*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Freidson E. (2004) *Professionalism: The third logic*. University of Chicago.
- Frennberg P-E. & Walters M. (2005) *Metodhandledning på socialkontor – arbetsledning och kompetensutveckling*. Magisteruppsats. Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet.
- Fryk L. & Skårner A. (1983) *Skit i traditionerna – En utvärdering av handledarutbildningen i psykosocialt arbete vid institutionen för socialt arbete ht 82 – vt 83*. Göteborg: Institutionen för socialt arbete. Göteborgs universitet.
- Gerdman A. (1989) *Klient, Praktikant, Handledare – om att utveckla en egen yrketeori*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2004) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Grape O., Blom B. & Johansson R. (red.) (2006) *Organisation och omvärld – nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

- Hasenfeld Y. (1983) *Human Service Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hessle S. & Höjer K. (1979) *Handledning och psykosocialt arbete, en diskussion utifrån en utvärdering av en utbildning*. Stockholm: Barnbyn Skå, Rapport nr 47.
- Himle D.P., Jayaratne S. & Thyness P. (1989) The Effects of Emotional Support on Burnout Work Stress and Mental Health Among Norwegian and American Social Workers. *Journal of Social Service Review* 13 (1) 27-45.
- Högberg B. (2005) Handledning – snuttefält eller kunskapsbildning? I Larsson M. & Lindén J. (red.) (2005) *Handledning – perspektiv och erfarenheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson R. (1997) *Organisationer emellan. Om förhandlingar, makt och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson R. (2002) *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen. En skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Kadushin A. & Harkness D. (2002) *Supervision in Social Work*. Fourth edition. New York: Columbia University Press.
- Karvinen-Niinikoski S. & Salonen J. (2005) Spänningar inom handledningsdiskussionen. *Nordiskt Socialt Arbeid* Nr 3 Vol 25 s. 231-242.
- Kommunförbundet (1986) *Socialekreterarnas behov av handledning*. Rapport. Svenska Kommunförbundet.
- Kullberg K. (2006) *Man hittar sin nisch. Om män i socionomyrket – karriär, minoritet och maskulinitet*. Licentiatavhandling. Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete, Växjö universitet.
- Larsson M. & Lindén J. (red.) (2005) *Handledning – perspektiv och erfarenheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Liljeholm Hansson, S. (2007) Pågående FoU-arbete, ännu inte publicerat.
- Lipsky M. (1980) *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Löwenborg C. & Nilson L. (2002) *Vad är verksamt i handledning – en kvalitativ undersökning*. Rapport 2002:2. FoU Nordväst, Stockholms län.
- MacDonald K. (1995) *The sociology of the professions*. London: Sage.
- Morgan D. (1997) *Focus Groups as Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Nordlander L. (2006) *Mellan kunskap och handling. Om socialekreterares kunskapsanvändning i utredningsarbetet*. Doktorsavhandling. Institutionen för socialt arbete, Umeå Universitet.
- Payne M. (1994) "Personal supervision in social work". In Coonor A. & Black S. *Performance review and quality in social care*. London: Jessica Kingsley.
- Pertoft M. & Larsen B. (1991) *Grupphandledning med yrkesverksamma*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Petersson B-O. & Vahlne L. (1997) *Handledning – ett vårdpedagogiskt verktyg*. Lund: Studentlitteratur.
- Pettersson U. (2001) *Socialt arbete, politik och professionalisering. Den historiska utvecklingen i USA och Sverige*. Stockholm: Natur och Kultur.

- Preston-Shoot M. (2001) "Regulating the road of good intentions: observations on the relationship between policy, regulations and practice in social work". *Practice* No 13 s 5-20.
- Reynolds B. (1942) *Learning and teaching in the practice of social work*. New York: Farran & Rinehart.
- Rigné E.M. (2002) *Profession, Science and State. – Psychology in Sweden 1968-1990*. Department of Sociology, Göteborg university.
- Rolf B, Ekstedt E. & Barnett R. (1993) *Kvalitet och kunskapsprocess i högre utbildning*. Nora: Nya doxa.
- Sackett D.L et al (1997) *Evidence Based Medicine. How to Practice and Teach EBM*. 5th edition. New York: Churchill-Livingstone.
- Schön D.A. (1983) *The reflexive practitioner*. New York: Basic Books.
- Svensson L.G. (1998) *Professionalisering och politisk decentralisering – En sociologisk studie av skolan och socialtjänsten i en kommunalsreform*. Research report no 122. Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Tsui M-S (2005) *Social Work Supervision. Contexts and Concepts*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wibeck V. (2000) *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Wingfors S. (2004) *Socionomyrkets professionalisering*. Doctoral dissertation. Göteborg Studies in Sociology No. 20, Göteborg university.

# Bilaga, tabeller

**Tabell 4.1 Kommuntillhörighet för chefer i studien.  
Antal.**

KOMMUN/STADSDEL	ANTAL INTERVJUADE CHEFER
Ale .....	4
Alingsås .....	4
Härryda .....	4
Kungsbacka .....	5
Kungälv .....	4
Lerum .....	3
Lilla Edet .....	1
Mölnadal .....	4
Partille .....	4
Stenungsund .....	4
Tjörn .....	1
Öckerö .....	1
Gbg Biskopsgården .....	3
Gbg Centrum .....	2
Gbg Härlanda .....	4
Gbg Gunnared .....	3
Gbg Tuve-Säve .....	2
Gbg Tynnered .....	1
Totalt .....	54

**Tabell 4.3 Uppgifter om chefers könstillhörighet, utbildning och examen, auktoriseringsgrad, fortbildning samt handledning. n=54. Antal och procent.**

	ANTAL	PROCENT- ANDELAR
<b>KÖN</b>		
Män .....	12	22
Kvinnor .....	42	78
<b>UTBILDNING OCH EXAMEN</b>		
Socionom .....	39	72
Annan akademisk utbildning .....	11	20
Ej akademisk utbildning .....	4	7
<b>AUKTORISERAD SOCIONOM</b>		
Ja .....	8	17
<b>FORTBILDNINGAR</b>		
Handledarutbildning .....	3	6
Magisterutbildning .....	3	6
Terapiutbildning motsv. steg 1 .....	11	20
Terapiutbildning motsv. steg 2 .....	6	11
<b>HAR EGEN HANDLEDNING</b>		
Ja .....	11	20

**Tabell 4.4 Personalens kommundillhörighet.**

GÖTEBORG ANTAL (PROCENT)	KOMMUN SOM ÄR STÖRRE ÄN 30 000 INVÅNARE ANTAL (PROCENT)	KOMMUN SOM ÄR MINDRE ÄN 30 000 INVÅNARE ANTAL (PROCENT)
55 (29)	93 (50)	40 (21)

**Tabell 4.6 Uppgifter om personal som deltog i enkätundersökningen**

	ANTAL	PROCENT- ANDELAR
<b>KÖN</b>		
Män .....	29 .....	15
Kvinnor .....	164 .....	85
<b>UTBILDNING OCH EXAMEN</b>		
Socionom .....	148 .....	77
Annan akademisk utbildning(socialpedagog, social omsorg, annan) .....	32 .....	17
Ej akademisk utbildning .....	13 .....	7
<b>AUKTORISERAD SOCIONOM</b>		
Ja .....	13 .....	8
<b>FORTBILDNINGAR</b>		
Handledarutbildning .....	7 .....	4
Magisterutbildning .....	13 .....	7
Terapiutbildning motsv. steg 1 .....	12 .....	7
Terapiutbildning motsv. steg 2 .....	7 .....	4
<b>FÖDELSEÅR</b>		
1940- och -50-talet .....	61 .....	32
1960- och -70-talet .....	124 .....	64
1980-talet .....	8 .....	4
<b>EXAMENSÅR</b>		
1970-talet .....	15 .....	9
1980-talet .....	26 .....	16
1990-talet .....	57 .....	34
2000-talet .....	68 .....	41
<b>ANTAL ÅR I YRKET</b>		
Ny 1–2 år .....	27 .....	18
Kunnig 3–5 år .....	38 .....	26
Avancerad 6–10 år .....	39 .....	26
Expert/specialist 11 + .....	45 .....	30
<b>HANDLEDNINGSERFARENHET, ANTAL ÅR</b>		
1–3 år .....	70 .....	38
4–9 år .....	75 .....	40
10 + .....	41 .....	22
<b>HANDLEDNINGSERFARENHET, ANTAL HANDLEDARE</b>		
1–3 handledare .....	98 .....	51
4 + .....	93 .....	49

**Tabell 4.7 Handledarnas teoretiska inriktning, grundutbildning samt handledarutbildning. Svar av arbetsledare med ett svar per handledningsgrupp, n=52 samt personal n=193.**

	SVAR FRÅN CHEFER ANTAL (PROCENT)	SVAR FRÅN PERSONAL ANTAL (PROCENT)
<b>HANDLEDARES TEORETISKA INRIKTNING</b>		
Kognitiv .....	1 (2)	5 (3)
Psykodynamisk .....	3 (6)	32 (17)
Systemisk .....	16 (32)	47 (25)
Eklektisk (lite av varje) .....	12 (24)	55 (29)
Lösningfokuserad .....	5 (10)	19 (10)
Annan .....	5 (10)	10 (5)
Ingen .....		1 (1)
Vet inte .....	8 (16)	20 (11)
<b>HANDLEDARES GRUNDUTBILDNING</b>		
Socionom .....	19 (37)	74 (39)
Psykolog .....	16 (31)	65 (34)
Sjuksköterska .....	-	8 (4)
Annan .....	8 (15)	7 (4)
Vet inte .....	9 (17)	35 (19)
<b>HANDLEDARUTBILDNING</b>		
Ja .....	Ej frågats	59 (32)
Nej .....	- "	4 (2)
Vet inte .....	- "	121 (66)

**Tabell 7.5 Kostnad per handledningstimma enligt cheferna. n = 33**

KOSTNAD PER TIMMA	ANTAL	PROCENT
600 .....	1	3
700 .....	1	3
800 .....	1	3
850 .....	4	12
900 .....	1	3
950 .....	6	18
1000 .....	14	42
1050 .....	3	9
1500 .....	1	3
2000 .....	1	3
Totalt .....	33	100

**Tabell 7.7 Arbetsledares svar på om det finns någon form av regelbunden feedback mellan arbetsledare och handledare. Antal och procent.**

	ANTAL TOTALT (n)	JA, FEEDBACK ANTAL (%)	NEJ, INTE FEEDBACK ANTAL (%)	VET INTE ANTAL (%)
Samtliga .....	52	20 (39)	31 (60)	1 (2)
UPPDELAT PÅ KOMMUNTYP				
Göteborg .....	17	5 (29)	12 (71)	
30 000 < .....	26	11 (42)	14 (54)	1 (4)
< 30 000 .....	9	4 (44)	5 (56)	
UPPDELAT PÅ ORGANISATIONSTYP				
IFO .....	49	19	30	
HO .....	10	7	3	

**Tabell 8.2 Vem tog enligt arbetsledarna initiativ, kontaktade handledaren samt fattade beslut för att handledningen skulle bli av? Procentandelar. n=53. Jämförelse mellan handikappomsorg och individ och familjeomsorg.**

AKTÖR	INITIATIV		KONTAKT		BESLUT	
	HO	IFO	HO	IFO	HO	IFO
Personalen .....	0	36	10	62	0	2
Arbetsledaren .....	40	17	70	19	90	55



# Rapporter från FoU i Väst/GR

- 6:2006 Hemmalaget formeras. Ett exempel på framväxten av öppna insatser i social barnavård *Torbjörn Forkby*
- 5:2006 Krav eller möjlighet? Kommunanställdas erfarenheter av att medverka i kompetensanalysprojektet Samlat GREpp *Theresa Larsen/Eva Sennemark*
- 4:2006 Från EU-program till kommunal praktik. Erfarenheter av att driva samlingsprojekt med stöd från Svenska ESF-rådet *Theresa Larsen*
- 3:2006 Att bo eller inte bo. Om satsningen ”Bra boende” i stadsdelen Bergsjön i Göteborg och om strategier för att motverka hemlöshet *Catharina Thörn*
- 2:2006 Att bemästra missbruk hos ungdomar. Ungdomsteamet Mini Marias öppenvård för ungdomar och familjer *Annika Hallén Hemb/Pia Färdig*
- 1:2006 Att ta bort trösklarna till ett självständigt liv. Slutrapport från studien om nyttan och värdet av bostadsanpassningar *Lisbeth Lindahl/Rebecka Arman*
- 9:2005 Katalysatormodellen i brottspreventiv samverkan. Utvärdering av Ung och Trygg i Göteborgs första fas *Torbjörn Forkby/Theresa Larsen*
- 8:2005 Ledarskap och sjukfrånvaro. En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro *Ingrid Tollgerdt-Andersson*
- 7:2005 In i hjärtat och upp i huvudet. Om betydelsen av FoU-stipendier vid FoU i Väst/GR *Elisabeth Beijer*
- 6:2005 En förändrad livsvärld. Äldres upplevelser av sin rehabiliteringssituation efter en sjukhusvistelse *Gill Asplin/Lisbeth Lindahl*
- 5:2005 Personligt Ombud. Erfarenheter från arbete med psykiskt funktionshindrade personer i Västra Götaland. En antologi om och av personliga ombud och deras uppdragsgivare/klienter *Red. Lars Rönmark*
- 4:2005 Det möjligas konst. Om ekonomiskt bistånd, utredning och rehabilitering *Red. Peter Dellgran/Socialsekreterare från SDF Biskopsgården*
- 3:2005 Nyttan och värdet av bostadsanpassningar ur olika perspektiv, delrapport 1. En studie gjord i Göteborgs Stad om nyttan och värdet av bostadsanpassningar *Rebecka Arman/Lisbeth Lindahl*
- 2:2005 Hur lagar man ett hjärta? Berättelser om BUP-personalens arbete med brandungdomarna i Göteborg *Cajsa Malmström*
- 1:2005 Att samordna stöd. Om det långsiktiga arbetet i Göteborg efter branden 1998 *Ann-Sofie Magnusson*
- 5:2004 Kidnappad av verkligheten. Om vägar ut ur långvarigt ekonomiskt biståndsmottagande *Lennart Forsberg*
- 4:2004 Att få vara den jag är – trots allt. Om hälso- och sjukvård på ett äldreboende *Anette Hansson Klevner/Maria Karlsson*
- 3:2004 Multiversitetet. Förnyelse av högre utbildning i samverkan med kommuner och universitet *Claes Alexandersson*

- 2:2004 På väg mot en möjliggörandets praktik. Samverkan mellan barn och ungdom i riskzon i Kungsbacka. En slutrapport från utvärderingen av B.U.S. *Torbjörn Forkby*
- 1:2004 Behövs det böcker på äldreboendet? Bibliotekens medier – en resurs inom äldreomsorgen *Lena Frändberg*
- 6:2003 Vad styr patientens väg genom vården? *Reidun Johansson/Gun Pettersson*
- 5:2003 Bevilja och ta emot hjälp. Om biståndsbedömare och äldre i kommunal äldreomsorg *Monica Nordström/Anna Dunér*
- 4:2003 Samhörighet och plikt. Om anhängigvårdare med icke-svensk bakgrund *Eva Hildeblom*
- 3:2003 En vit julgran och gulliga tapeter på toaletten. Utvärdering av ungdomsteamets förebyggande arbete i Bergsjöskolan, slutrapport *Torbjörn Forkby*
- 2:2003 Att finna sin väg. Socialt arbete i mötet mellan frivilliga och offentliga organisationer *Red. Lars Rönmark*
- 1:2003 Dilemman i biståndsbedömarnas yrkesutövning *Anna Dunér/Monica Nordström*
- 7:2002 Det är vi och vi är tillsammans. Sju manliga anhängigvårdare berättar *Annika Strandberg*
- 6:2002 Livet på en dagcentral. Om hälsofrämjande arbete och utveckling av stödjande miljöer för äldre *Lena Lindell*
- 5:2002 Kvinnligt möte – en kraft på väg ur missbruk. Om erfarenheter från en forsknings- och utvecklingscirkel om stöd till kvinnor med missbruk och deras familjer *Red. Karin Trulsson*
- 4:2002 Att ge vardagsstöd till människor med funktionshinder *Red. Tone Engen/Anette Klippe/Per Skoglund*
- 3:2002 Upptäckten av det kvinnliga perspektivet. Om kvinnor och män i missbruksbehandling *Annika Hallén Hemb/Pia Olsson* (upplagan slut)
- 2:2002 Levande mötesplatser – om att skapa nätverk. Kollegiegranskning i tre projekt inriktade på folkhälsoarbete för äldre *Monica Nordström*
- 1:2002 Utvärderingsverkstäder – stöd för interna utvärderingar *Per-Åke Karlsson*
- 7:2001 Visionen om professionen *Torbjörn Forkby*
- 6:2001 Från kulturkrock till minibyråkrati *Torbjörn Forkby*
- 5:2001 Vad vill anhängigvårdarna i Göteborg? *Ingela Kraft*
- 4:2001 Att möta det man möter. Erfarenheter från Stödcentrum efter brandkatastrofen i Göteborg *Red. Lars Rönmark*
- 3:2001 Hembesök – ett arbetssätt i socialt omsorgsarbete *Monica Nordström/Anna Dunér*
- 2:2001 Kvalitetsutveckling genom erfarenhetsutbyte *Leila Billqvist*
- 1:2001 På natten ringdes jag in. Att lära sig av det oförutsebara i krisgruppernas arbete efter branden på backaplan i oktober 1998 *Tuija Nieminen Kristofersson*