



**MISTRA  
ENVIRONMENTAL  
COMMUNICATION**

# Reflektionscykeln

En metodik för lärande på individ-, grupp-  
och organisationsnivå

## Innehåll

Inledning.....	3
Reflektionens kraft.....	4
Reflektionens roll i erfarenhetsbaserat lärande .....	4
Reflektion i vardagen – en väg till god arbetsmiljö .....	7
Reflektionscykeln.....	9
Reflektionscykeln på individnivå.....	9
Reflektionscykeln på gruppnivå .....	11
Reflektionscykeln på organisationsnivå .....	13
Reflektionsledarens roll.....	14
Samspelet mellan individ, grupp och organisation.....	15
Implementera Reflektionscykeln .....	17
Att implementera: hur, vad och varför? .....	17
Reflektionsledarens roll i implementeringen.....	18
Bilaga 1: Lästips.....	20
Bilaga 2. Exempel på användning av Reflektionscykeln .....	22
Bilaga 3. Definitioner.....	25

# Inledning

Reflektion hjälper yrkesverksamma att hantera de dilemman som uppstår när olika mål, värden och roller kolliderar. Genom att stanna upp och granska sina erfarenheter kan de bättre förstå sig själva, upptäcka mönster och hitta mer ändamålsenliga sätt att agera framöver. Regelbunden och systematisk reflektion stärker individens yrkesskicklighet och omdöme samt arbetsgruppens samarbete och bidrar till att en organisation lär och utvecklas.

I dagens arbetsliv används ordet reflektion dock ofta slentrianmässigt. Reflektion kan betyda nästan vad som helst – ett samtal i korridoren, en stunds eftertanke eller en ifylld enkät. För att reflektion verkligen ska leda till lärande och utveckling behöver den tas på allvar och ges en tydlig form. Det kräver att reflektionen organiseras på ett genomtänkt sätt och stöds av metoder som bygger på forskning och beprövad erfarenhet avseende hur människor och organisationer lär och utvecklas.

I den här skriften presenteras Reflektionscykeln – en forskningsbaserad metodik för att stödja lärande på individ-, grupp- och organisationsnivå. Vi som varit med och forskat fram metodiken beskriver hur reflektion kan bidra till lärande och utveckling i arbetslivet och hur Reflektionscykeln kan användas som stöd. Skriften visar också hur metodiken kan införas i en organisation för att möjliggöra systematiskt lärande utifrån medarbetarnas egna erfarenheter. Särskild uppmärksamhet ägnar vi åt de Reflektionsledare som har en nyckelroll i att skapa förutsättningar för användning och implementering av Reflektionscykeln.

Texten disponeras som följer. I avsnitt 2 behandlar vi reflektionens betydelse för lärande och välmående i arbetet. Vi beskriver hur reflektion fördjupar förståelsen av erfarenheter och skapar förutsättningar för utveckling på individ-, grupp- och organisationsnivå. Genom att reflektera före, under och efter handling stärks både kompetens och samarbete. Avsnittet visar också hur systematisk reflektion bidrar till återhämtning, hanterbarhet och gemenskap, vilket gör reflektion till en nyckel för en hållbar arbetsmiljö.

Avsnitt 3 presenterar Reflektionscykeln som en metodik för lärande och utveckling på individ-, grupp- och organisationsnivå. Vi beskriver hur cykelns fyra steg stödjer reflektion, stärker självinsikt och handlingsförmåga samt bidrar till gemensamt lärande och organisatorisk utveckling. Reflektionsledarens roll lyfts fram som central för att skapa struktur, tillit och genomslag, och vi visar hur samspelet mellan nivåerna gör Reflektionscykeln som mest kraftfull.

I avsnitt 4 behandlar vi avslutningsvis hur Reflektionscykeln kan implementeras i en organisation. Vi beskriver implementering som en process som kräver kunskap, motivation och praktiska förutsättningar – medarbetarna behöver veta, vilja och kunna. Avsnittet ger råd om hur Reflektionscykeln kan anpassas till olika verksamheter och bli en naturlig del av arbetsvardagen. Reflektionsledarens roll lyfts fram som viktig för att driva processen lokalt, skapa delaktighet och möjliggöra långsiktigt lärande.

Skriften innehåller även bilagor med lästips, exempel på hur Reflektionscykeln kan användas och definitioner av de centrala begreppen.

# Reflektionens kraft

Att yrkesverksamma ska stanna upp och reflektera över sitt arbete då och då kan tyckas självklart. Men i en vardag präglad av tidspress och ständiga krav på effektivitet blir reflektionen sällan systematisk. Samtidigt visar forskning tydligt att reflektion är avgörande för både lärande och välmående i arbetslivet. Genom reflektion gör vi våra erfarenheter begripliga, drar lärdomar och utvecklar nya sätt att agera – som individer, som grupper och som organisationer. I det här kapitlet beskriver vi reflektionens kraft. Vi diskuterar hur den kan fungera som en nyckel till utveckling, återhämtning och meningsfullhet i arbetet.

## Reflektionens roll i erfarenhetsbaserat lärande

### Hur hänger reflektion och lärande ihop?

Lärande är en process där individer, grupper och organisationer tillägnar sig nya kunskaper, färdigheter eller insikter som leder till en varaktig förändring i förståelse och agerande. Reflektion är en viktig del av lärandet. Reflektion handlar om att granska och bearbeta erfarenheter för att utveckla förståelse och agerande - en granskning för att ifrågasätta invanda handlingsmönster och förgivettaganden. Filosofen John Dewey satte ord på något viktigt när han sa att lärandet inte automatiskt sker genom att vi erfar, utan genom att vi medvetet reflekterar över erfarenheten. Det är genom reflektionen som vi gör våra erfarenheter begripliga, omvandlar dem till insikter och bygger vidare på dem för att förbättra vårt framtida agerande. Lärande uppstår inte automatiskt av att vi erfar – det är först när vi stannar upp, bearbetar och ifrågasätter våra upplevelser som verkligt lärande kan ta form. Detta gäller oavsett om det handlar om individers utveckling, grupperns samspel eller hela organisationers utvecklingsarbete.

**“Vi lär oss inte av erfarenhet... vi lär oss genom att reflektera över erfarenhet.”**

John Dewey

*Reflekterande praktik* kallas den tradition för professions- och organisationsutveckling som utvecklats utifrån John Deweys tankar. Reflekterande praktik kan ses som en process i fyra steg: vanemässigt agerande, utmanande erfarenheter, reflektion och förändrat agerande. Denna process visar att lärande utgår från erfarenheter av situationer som är utmanande, till exempel genom att vara förvirrande, svårhanterliga eller överraskande. John Dewey betonade vikten av erfarenhet och reflektion som grund för meningsfullt lärande. Det är genom att fästa uppmärksamheten på vad vi har gjort och varför, som vi utvecklar vår förståelse och agerande. Sedan Deweys tidiga arbeten har forskare och praktiker vidareutvecklat, förfinat och konkretiserat vad reflekterande praktik innebär. Idag är reflekterande praktik centralt inom alla yrken där relationer spelar stor roll. Fokus ligger då på att främja kritiskt tänkande, etisk medvetenhet och förmågan att agera med omdöme i utmanande situationer där dilemman uppstår som en följd av roll- och målkonflikter.

Att förstå reflektion och lärande som något som sker på flera nivåer – och att dessa nivåer påverkar varandra – är centralt för att möjliggöra hållbara utvecklingsprocesser. När

individer lär, kan grupper fungera bättre. När grupper lär, blir organisationen mer anpassningsbar och innovativ och när organisationen lär, skapas förutsättningar för att både individer och grupper kan fortsätta utvecklas.

### Individens reflektion – från erfarenhet till insikt

På individnivå handlar lärandet om utveckling av kompetens och omdöme. Det kan handla om att en medarbetare lär sig nya arbetsmetoder, fördjupar sin kunskap inom ett visst sakområde, eller utvecklar sin förmåga att hantera mål- och rollkonflikter. Detta lärande kan ske genom utbildningar och kurser, men än mer viktigt är det lärande som sker i det dagliga arbetet genom reflektion över egna erfarenheter av utmanande situationer.

Reflektion på individnivå handlar både om att förstå sig själv - sitt eget agerande, sina reaktioner, känslor och val - men även det större sammanhanget av organisationer och strukturer där individen är verksam. Särskilt viktigt är att reflektera över situationer där individens vanemässiga agerande, tidigare erfarenheter och förhållningssätt utmanas. Det är där förutsättningar finns för lärande. Reflektion hjälper individen att ifrågasätta och utveckla sitt vanemässiga agerande och medvetet överväga vad som kan göras annorlunda. Genom reflektion och handling kan sedan nya insikter och beteenden gradvis omvandlas till förändrade vanor i form av en bredare handlingsrepertoar som möjliggör att individer kan anpassa sitt agerande till vad olika situationer kräver. Individuell reflektion kan även vara viktig för att medarbetaren ska uppfatta sitt arbete som meningsfullt och hanterbart. Därmed kan reflektion bidra till en bättre arbetsmiljö (läs mer om detta i nästa avsnitt).

Med hjälp av professionsforskaren Donald Schöns begrepp kan vi se att reflektion sker i olika faser i arbetet. *Reflektion-före-handling* innebär att individen förbereder sig genom att tänka igenom mål, möjliga strategier, scenarier och tidigare erfarenheter – en slags förhandsplanering. *Reflektion-i-handling* sker i själva ögonblicket av agerande, där personen justerar sitt handlande i realtid utifrån snabba tolkningar av det som händer i en viss situation. *Reflektion-efter-handling* handlar om att i efterhand analysera vad som hände, varför det hände, och vad man kan ta med sig till framtida situationer. Tillsammans skapar dessa tre former av reflektion en helhet som stödjer kontinuerligt lärande.

Tillsammans med Chris Argyris, gjorde Schön en distinktion mellan enkellooplärande och dubbellooplärande. Denna distinktion hjälper oss att ytterligare förstå reflektionens kraft.

- Vid enkellooplärande reflekterar individen över sina erfarenheter för att bättre uppnå ett mål, utan att ifrågasätta själva målet eller antagandena bakom. *Hur kan jag bli bättre på att hantera min besvärliga kollega?* Här ställs frågan utifrån ett givet mål och ett antagande om att det är kollegan som det är fel på. Genom detta fokus kan reflektion leda till gradvis förbättring i små steg.
- Vid dubbellooplärande går individen djupare och använder utmanade erfarenheter för att reflektera över sina grundläggande antaganden, värderingar och mål. Denna form av lärande kan leda till mer genomgripande förändringar i tänkande och agerande. *Vad är det som gör att jag upplever min kollega som besvärlig och vad säger det om mig?* Denna fråga visar hur fokus kan skifta från kollegan till den egna utvecklingen av förståelse och förhållningssätt. När reflektionen har detta fokus finns potential till större förändringar som kan öppna upp för nya sätt att tänka och agera.

## Gruppen – gemensam reflektion, gemensam utveckling

På gruppnivå sker lärandet i arbetslag, projektgrupper eller team där erfarenheter delas, olika perspektiv lyfts fram och gemensamma insikter formas. Det kollektiva lärandet kan innebära att gruppen som helhet utvecklar sin kapacitet att samarbeta, lösa problem och fatta beslut. Genom att gruppmedlemmar reflekterar tillsammans, ger varandra feedback, bygger vidare på och utmanar varandras idéer, uppstår en gemensam kunskapsbas och ett gemensamt vi. Ett konstruktivt gruppklimat, präglad av tillit och öppenhet, är en förutsättning för att reflektion och grupplärande ska få fäste.

På gruppnivå skapar reflektion en möjlighet för gemensamt meningsskapande. När arbetsgrupper reflekterar över sitt arbete, särskilt efter utmanande eller oväntade situationer, kan olika perspektiv lyftas fram och samspelet utvecklas. Här bidrar reflektion inte bara till bättre resultat utan också till att bygga tillit, trygghet och hållbar arbetsmiljö. Även på gruppnivå kan begreppen från reflekterande praktik vara klagörande. Grupper kan planera tillsammans *reflektion-före-handling* anpassa sig under arbetets gång *reflektion-i-handling* och dra lärdomar efteråt *reflektion-efter-handling*.

Samtidigt har grupper nytta av både enkelloop- och dubbellooplärande.

- I enkelloopen förändras arbetssätt och beteenden inom givna ramar. *Hur kan vi göra nästa möte mer effektivt?*
- I dubbelloopen ställer gruppen mer grundläggande frågor. *Varför har vi möten på det här sättet? Passar det verkligen vår uppgift?*

Pedagogen David Kolb gjorde ett viktigt arbete genom att visa betydelsen av en pedagogisk struktur för att reflektion ska leda till lärande. Kolb utvecklade en cyklisk modell där konkret erfarenhet, reflektion, begreppsbyggnad och aktivt prövande samverkar. På gruppnivå blir Kolbs insikt om att reflektion underlättas av en pedagogisk struktur viktig. De individer som gruppen består av ska tillsammans kunna identifiera lärdomar och dessutom omsätta dessa i gemensamma handlingar, normer och överenskommelser. För att detta ska kunna ske behövs en struktur som möjliggör reflekterande samtal och gemensamma beslut om vad reflektionen betyder för gruppens framtida arbete.

## Organisationen – lärande i system och strukturer

På organisationsnivå blir reflektion en strategisk fråga. Här handlar det inte bara om vad enskilda individer och grupper kan, utan om hur organisationen som helhet utvecklar, sprider och omsätter kunskap. En lärande organisation skapar system och kulturer som möjliggör att lärdomar från misstag, svårigheter och utmaningar kan tas om hand för att förbättra organisationens funktionssätt. Lärande på organisationsnivå kräver ledarskap som ser värdet i reflektion, kunskapsdelning och långsiktig utveckling.

På organisationsnivå blir reflektion ett sätt att ta vara på kollektiva erfarenheter och omsätta dessa i förbättrade processer, strategier och kulturer. Här handlar reflektion inte bara om att dra slutsatser och förändra organisationen, utan också om att skapa förutsättningar för systematisk och uthållig reflektion över tid så att reflektion blir en integrerad del av verksamheten.

Även på organisationsnivå är distinktionen mellan enkelloop- och dubbellooplärande klagörande.

- I enkelloopen utvecklar organisationen sin förmåga att nå givna verksamhetsmål. *Hur kan vår organisation nå sina mål mer effektivt?* Här handlar reflektionen om att slipa på arbetssätt, processer och rutiner så att organisationen gradvis förbättras i små steg.
- I ett längre perspektiv är dubbellooplärande av stor vikt på organisationsnivå, eftersom omvärlden förändras och målsättningar, antaganden och normer då behöver granskas kritiskt genom reflektion. För att vara adaptiv, innovativ och långsiktigt hållbar behöver organisationen klara att ifrågasätta varför arbetet genomförs på ett visst sätt och skapa förutsättningar för förbättring av både mål och medel. *Är vår organisations mål och arbetssätt relevanta?*

Sammanfattningsvis är reflektion en avgörande komponent i lärande på individ-, grupp- och organisationsnivå. Genom att reflektera – före, under och efter handling – och genom att röra sig mellan enkel- och dubbellooplärande, skapas förutsättningar för både kontinuerlig förbättring och djupare förändring. När individer, grupper och organisationer systematiskt reflekterar över sina erfarenheter, ökar förmågan att anpassa sig och utvecklas i en komplex och föränderlig värld.

## Reflektion i vardagen – en väg till god arbetsmiljö

Systematisk reflektion i arbetsvardagen är en investering i både individens och arbetsgruppens välmående. Forskning av Ejlertsson med flera visar hur reflektion kan spela en avgörande roll för arbetsmiljön genom att möjliggöra *återhämtning*, öka *hanterbarheten* i arbetet och stärka känslan av trygghet och *samhörighet*. Reflektion i arbetsvardagen kan därmed bidra till att öka trivseln och förebygga sjukskrivningar för stressrelaterad ohälsa.

När medarbetare får möjlighet att reflektera kan de återhämta sig och bygga upp de resurser som förbrukas när arbetet ställer höga krav eller skapar stress. Reflektionen bidrar till att återskapa mental energi, koncentrationsförmåga och känslomässigt engagemang. Sådana förmågor behövs för att hantera en krävande arbetsvardag. En god arbetsmiljö kräver därför att reflektion ges utrymme som en integrerad del av arbetet, inte som något som får vänta till helgen eller semestern. Forskning visar tydligt att långvarig obalans mellan belastning och återhämtning leder till ohälsa. Eftersom många tillbringar en stor del av sin tid på arbetet är möjligheten till reflektion avgörande för att skapa en hållbar arbetsvardag – där medarbetare både kan prestera och må bra över tid.

En viktig del av en hållbar arbetsvardag är känslan av hanterbarhet – upplevelsen av att ha kontroll över sin arbetsituation, sina uppgifter och prioriteringar. Forskning visar att reflektion kan vara ett effektivt verktyg för att stärka känslan av hanterbarhet. När arbetet upplevs som hanterbart infinder sig ett lugn, även under perioder med hög arbetsbelastning. Systematisk reflektion skapar tid och struktur för eftertanke och samtal med kollegor. Det ger möjlighet att sortera bland uppgifter, sätta ord på känslor och tydliggöra vad som är viktigast just nu. På så sätt kan reflektion hjälpa medarbetare att bättre hantera utmanande situationer – som svåra samtal, tidspress eller etiska dilemman. Hanterbarhet handlar också om delaktighet, om att få vara med och påverka sin arbetsituation och att ens perspektiv tas på allvar. När reflektion ges utrymme, både individuellt och i grupp, skapas förutsättningar för delaktighet.

Studier visar att reflektion i grupp kan stärka arbetsmiljön genom att skapa trygghet och samhörighet. När medarbetare får dela erfarenheter, bekräfta varandra och tala öppet om svåra känslor växer förståelsen och tilliten i gruppen. Samtidigt ger reflekterande samtal möjlighet att ta del av olika perspektiv och se arbetet i ett nytt ljus. Reflektion handlar alltså inte bara om att lösa problem, den kan också bidra till glädje, gemenskap och många goda skratt i arbetsgruppen.

Sammanfattningsvis är reflektion en grundläggande del av en hållbar arbetsvardag. När tid och struktur ges för att stanna upp, dela erfarenheter och tänka tillsammans skapas förutsättningar för återhämtning, delaktighet och lärande. Det stärker både individens välmående och arbetsgruppens samhörighet och gör det möjligt för organisationer att utvecklas på ett hållbart sätt över tid.

Reflektionscykeln erbjuder en konkret och forskningsbaserad metodik för att göra reflektion till en integrerad del av arbetet, så att lärande och utveckling kan ske systematiskt på individ-, grupp- och organisationsnivå. I nästa avsnitt presenterar vi metodiken.

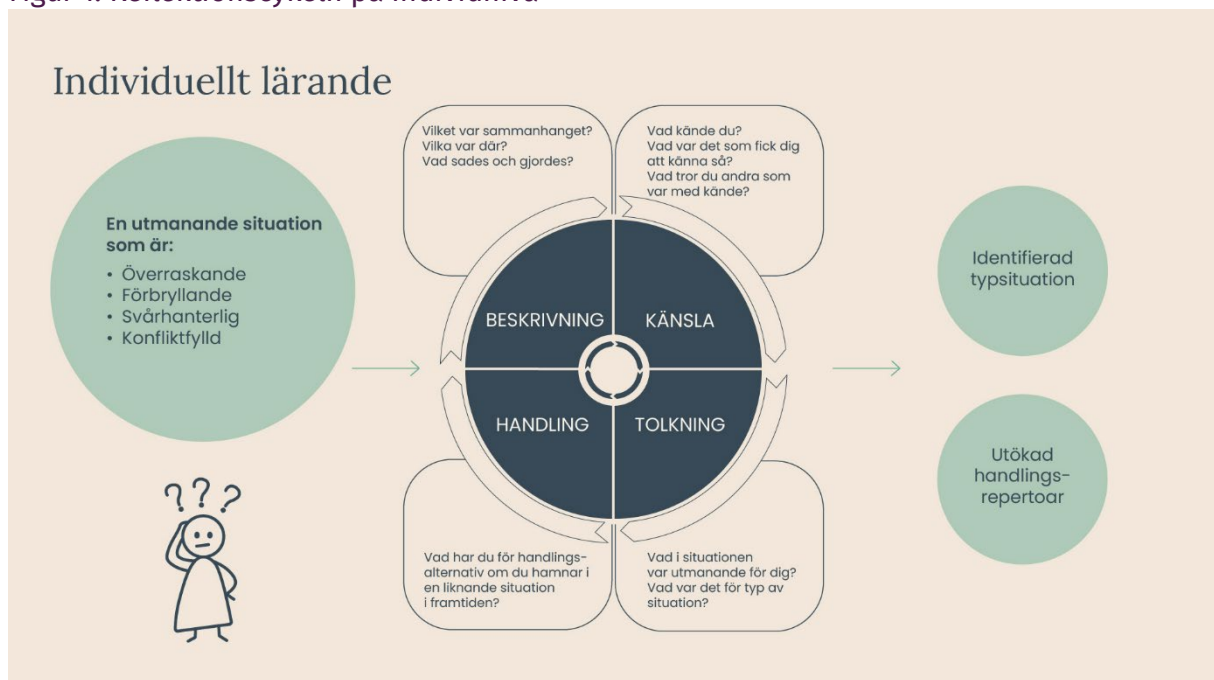
# Reflektionscykeln

Reflektionscykeln stödjer reflektion och lärande på tre nivåer: individ, grupp och organisation. Reflektionscykeln har specifika syften och funktioner på de olika nivåerna, men användningen av cykeln på de tre nivåerna samspelar och reflektionerna är ömsesidigt förstärkande. Det är i samspellet mellan reflektion på de olika nivåerna som Reflektionscykeln får sin fulla kraft – från den enskildes upplevelse, via gemensamma samtal i grupp, till organisatorisk utveckling.

## Reflektionscykeln på individnivå

På individnivå ger Reflektionscykeln stöd till medarbetare så att de kan analysera en situation som varit utmanande. Det kan vara en situation som väckt starka känslor, innehållit dilemman eller roll- och målkonflikter. Efter den här typen av situationer känner medarbetaren sig ofta osäker på om denne agerade på bästa sätt. Genom cykelns fyra steg – beskrivning, känsla, tolkning och handling – får medarbetaren ett stöd för att reflektera över sina erfarenheter av situationen. Det blir tydligare vad som faktiskt hände, varför medarbetaren upplevde situationen som utmanande, hur känslor spelade roll i situationen, vilken typ av situation det var och vilka handlingsalternativ som är möjliga i liknande situationer i framtiden. På så sätt utvecklar medarbetare både självinsikt och handlingsförmåga. Genom reflektionen kan medarbetaren känna igen en liknande situation i framtiden och utveckla en bredare handlingsrepertoar som ökar möjligheterna att vara situationskänslig - att anpassa sitt agerande utifrån vad situationen kräver.

Figur 1. Reflektionscykeln på individnivå



På individnivån sker reflektionen i de fyra stegen beskriva, känslor, tolka och handla.

## Steg 1. Att beskriva situationen

I det första steget beskriver medarbetaren vad som hände utan att försöka förklara eller värdera situationen. Följande frågor kan användas för att ta fram en beskrivning. Vilket var sammanhanget? Vilka var där? Var var det? Vad sade och vad gjorde de som var med?

### Råd och tips

#### Undvik att värdera

I det här och nästa steg är det viktigt att endast beskriva skeendet utan att förklara och värdera situationen. Steg 1 och 2 i cykeln handlar om att beskriva vad som hände och vad medarbetaren kände medan steg 3 och 4 handlar om att tolka och identifiera handlingsalternativ baserat på dessa beskrivningar.

#### Inkludera kroppsspråk

Det är inte endast det talade ordet som är viktigt i kommunikation. Kanske var även kroppsspråk en viktig aspekt av situationen. I sådana fall bör kroppsspråk inkluderas i medarbetarens beskrivning.

#### Var konkret

Det kan vara svårt att komma ihåg de konkreta detaljerna i situationen, men det är viktigt att, i det här steget, göra en så konkret beskrivning som möjligt av situationen. Att försöka minnas detaljer hjälper oss att förflytta oss tillbaka till situationen vilket gör det lättare att reflektera över den. Om minnet klarnar längre fram i Reflektionscykeln kan medarbetaren gå tillbaka och göra beskrivningen än mer konkret och fullständig.

## Steg 2. Att identifiera känslor

I det andra steget zoomar medarbetaren in på vad denne kände i situationen. Genom att beskriva känslorna kan medarbetaren få tillgång till viktig information både om situationen och om sig själv. Frågorna i det här steget är följande. Vad kände medarbetaren? Var det glädje, sorg, förvåning, nyfikenhet, ilska, rädsla, skam, besvikelse, frustration eller någon annan känsla? Vad var det som fick medarbetaren att känna så? Vad var känslan riktad mot? Vad tror medarbetaren att de andra som var med kände?

### Råd och tips

#### Undvik att värdera

Precis som i första steget är det här viktigt att försöka att undvika att värdera. Medarbetaren bör alltså inte fokusera på om det denne kände vara bra eller dåligt utan istället besvara frågorna om känslor så utförligt som möjligt.

#### Ge inte upp

Att identifiera och sätta ord på känslor kan kräva träning. Ge inte upp även om det är svårt till en början.

## Steg 3. Att tolka situationen

När en medarbetare är med om en utmanande situation finns en möjlighet att denne lär sig nya sätt att hantera liknande situationer i framtiden. För att ett sådant lärande ska bli

möjligt behöver medarbetaren reflektera kring varför situationen var utmanande och ta reda på hur denne kan känna igen liknande situationer i framtiden. Stödande frågor: Vad var det i situationen som var utmanande för medarbetaren? Vad var det för typ av situation? Hur känner medarbetaren igen en liknande situation i framtiden?

#### Råd och tips

Testa att kategorisera situationen på olika sätt

En situation kan kategoriseras på olika sätt. Medarbetaren kan alltså hitta flera svar på frågan om vilken typ av situation det var. Att testa flera svar kan öka medarbetarens möjlighet att lära av den utmanande situationen.

Öva upp din situationskänslighet

Medarbetaren kan öva upp sin situationskänslighet genom att bli bättre på att känna igen olika typer av situationer. Alltså blir svaret på denna fråga viktigt för att medarbetaren ska kunna agera ändamålsenligt i olika situationer.

### Steg 4. Att identifiera handlingsalternativ

I det fjärde steget identifierar medarbetaren vilka handlingsalternativ denne har när hen hamnar i liknande situationer i framtiden.

Stödande frågor: Vad har medarbetaren för handlingsalternativ om denne hamnar i den här typen av situation i framtiden?

#### Råd och tips

Gå igenom handlingsalternativen

Medarbetaren behöver inte komma fram till att hen borde ha agerat annorlunda i situationen, men det är viktigt för medarbetaren att gå igenom vilka handlingsalternativ som är möjliga i liknande situationer i framtiden. En bred handlingsrepertoar gör det lättare för medarbetaren att anpassa sig utifrån vad olika situationer kräver.

Ta hand om sig själv

Det är viktigt att medarbetare inte glömmet bort att ta hand om sig själva i utmanande situationer. Några av handlingsalternativen kan till exempel syfta till att medarbetaren ska känna sig trygg som möjligt om en liknande situation uppstår. När vi är stressade är det ofta svårare för oss att se våra olika handlingsalternativ.

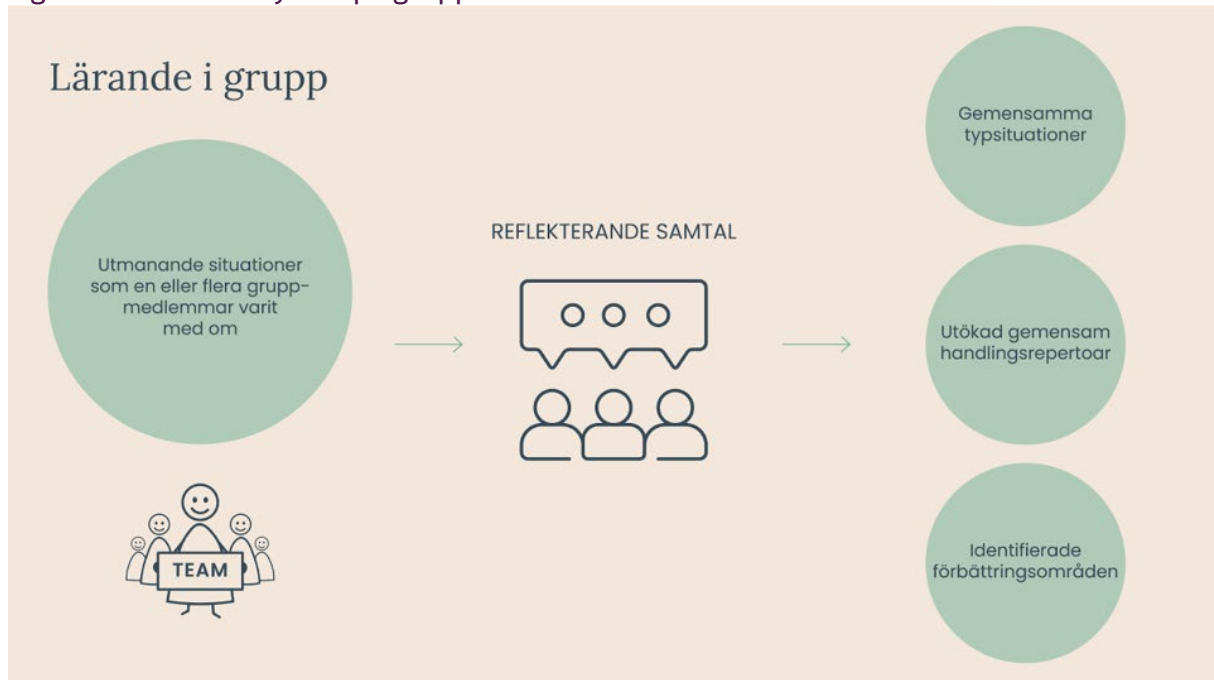
Det lärande som Reflektionscykeln stödjer på individnivå samspelar med lärandet på grupp- och organisationsnivå.

## Reflektionscykeln på gruppnivå

När Reflektionscykeln används i en grupp är det för att möjliggöra gemensamt lärande. Genom att vända och vrida på sina erfarenheter i reflekterande samtal får gruppmedlemmar tillgång till varandras perspektiv och sätt att förstå situationer. Därigenom kan gemensam kunskap utvecklas. Här är det inte bara individen som lär, utan hela gruppen kan identifiera återkommande utmanande situationer, utvidga sin gemensamma handlingsrepertoar och identifiera förbättringsområden i arbetet. Gruppen

och dess medlemmar blir därmed bättre rustade att hantera sitt arbete enskilt och tillsammans. Grupplärandet är också viktigt för att skapa gemensamma normer, språk och förhållningssätt. Genom att systematiskt reflektera över erfarenheter som annars riskerar att stanna på individnivå byggs en gemensam förståelse som stärker gruppens sammanhållning och professionalitet. Dessutom möjliggör gruppreflekationen att förslag vaskas fram som kan resultera i förbättringar i organisationens förmåga att ge stöd till medarbetarnas arbete.

Figur 2. Reflektionscykeln på gruppnivå



Reflektionen på gruppnivå sker genom att arbetsgruppen tillsammans går igenom Reflektionscykelns fyra steg: beskrivning, känslor, tolkning och handling. Genom gemensamma, reflekterande samtal stödjer deltagarna varandra i att analysera erfarenheter och formulera insikter som kan leda till lärande och utveckling. Reflektionen stärks när gruppmedlemmar delar liknande tolkningar, eftersom det skapar en gemensam förståelse av situationen. Samtidigt är det värdefullt när olika perspektiv kommer fram, då olikheterna kan utmana invanda tankemönster och bidra till ett djupare och mer nyanserat lärande.

Reflektion på gruppnivå ger goda möjligheter att identifiera förbättringsåtgärder som kan göra organisationen mer kapabel att hantera utmanande situationer framöver. För att vaska fram förslag på förbättringsåtgärder kan följande frågor vara hjälpsamma.

- Hur kan vi skapa rutiner och förhållningssätt som hjälper oss att bättre hantera utmanande situationer?
- Hur kan vår organisation ändras för att ge oss bättre förutsättningar att hantera utmanande situationer?

**Råd och tips**

Grupprefleksion handlar både om att lyssna och berätta

I reflektion på gruppnivå står samtalet i centrum. Ett gott samtal handlar både om att ta del av andras tankar och tydliggöra sina egna. Att lyssna och att berätta är två viktiga moment i reflekterande samtal.

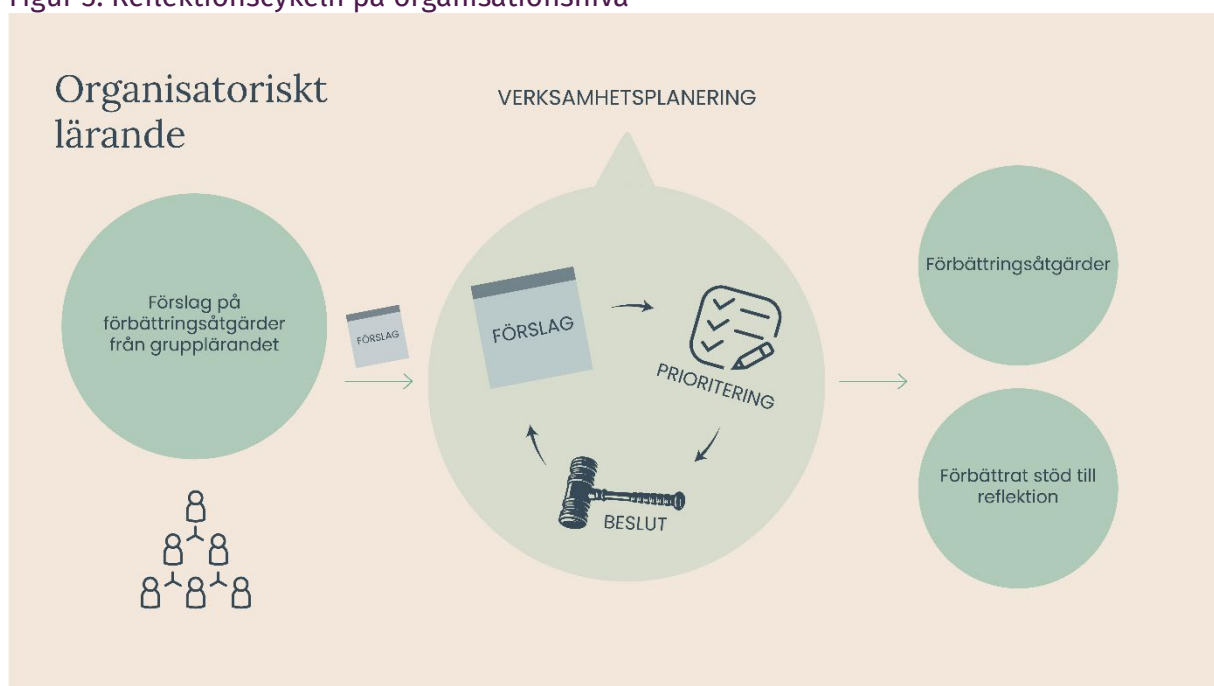
Lägg märke till likheter och skillnader

I en arbetsgrupp finns det både skillnader och likheter i hur medarbetare upplever och hanterar utmanande arbetsuppgifter. Dessa likheter och skillnader är källor till reflektion. Att fästa uppmärksamheten på vad som skiljer och vad som förenar kan möjliggöra intressanta reflektioner.

## Reflektionscykeln på organisationsnivå

På organisationsnivå kan reflektionerna på individ- och gruppnivå bli en grund för organisatoriskt lärande. När individers och gruppers reflektioner tas om hand systematiskt kan dessa möjliggöra förändring och utveckling av organisationens funktionssätt. Då används reflektionerna för att identifiera strukturella hinder för måluppfyllelse, behov av stöd och möjliga förbättringsåtgärder som annars lätt förblir osynliga. På så sätt kan organisationen skapa bättre förutsättningar för medarbetarnas arbete, exempelvis genom att utveckla kultur, rutiner, strategier och resurstilldelningssystem. Dessutom kan lärandet på organisationsnivå leda till att stödet för systematisk reflektion förbättras så att organisationen kan fortsätta lära sig av medarbetarnas erfarenheter. När Reflektionscykeln används på denna nivå möjliggörs inte bara individ- och grupputveckling, utan reflektionen blir också en strategisk resurs för att förbättra organisationens förmåga att anpassa sig till en föränderlig omvärld.

Figur 3. Reflektionscykeln på organisationsnivå



På organisationsnivå är det en ledningsgrupp eller grupp av chefer bereder och fattar beslut om förbättringsåtgärder som tagits fram genom gruppreflektioner. Ledningen har då att ta ställning till välgrundade förslag om hur organisationen kan förbättras baserat på medarbetarnas reflekterade erfarenheter.

Följande frågor kan fungera som stöd för reflektion på organisationsnivå.

- Vad säger medarbetarnas erfarenheter oss om den kontext som vår organisation verkar inom?
- Hur kan organisationen använda medarbetarnas reflektioner för att bättre uppnå sina mål eller för att ifrågasätta och omformulera målen?
- Vilka förändringar i hur organisationen fungerar bör göras utifrån medarbetarnas reflektioner?
- Hur kan organisationen skapa förutsättningar för medarbetarnas reflektioner?

#### Råd och tips

Lyssna på medarbetarnas reflekterade erfarenhet

Samla in reflektioner regelbundet och ta dessa på allvar i beslutsfattande. Det stärker både arbetsmiljön och förtroendet för ledningen.

*Använd reflektionerna strategiskt*

Koppla medarbetarnas reflektioner till organisationens mål, värderingar och utmaningar så att reflektionerna bidrar till både vardagsnära förbättringar och långsiktig utveckling.

Uppmärksamma och sprid lärdomar

Dokumentera viktiga insikter och gör dessa tillgängliga för hela organisationen så att lärdomar från reflektionerna sprids mellan medarbetare och arbetsgrupper.

## Reflektionsledarens roll

Reflektionsledaren har en nyckelroll i användandet av Reflektionscykeln. I rollen ingår att stödja medarbetarnas reflektioner samt att medverka till att reflektioner användas i organisations- och verksamhetsutveckling. Reflektionsledarens roll skiftar på de tre nivåerna individ-, grupp och organisation.

På individnivå kan Reflektionsledaren facilitera enskilda medarbetares användning av Reflektionscykeln på följande sätt.

- Hjälpa medarbetare att systematiskt följa Reflektionscykelns fyra steg.
- Föra in erfarenheter, perspektiv och teorier som kan berika medarbetares reflektioner.
- Gemensamt med medarbetare identifiera reflektioner som det är intressant att ta upp i reflekterande samtal i medarbetarens arbetsgrupp.

På gruppnivå kan Reflektionsledaren facilitera reflekterande samtal mellan medarbetare på följande sätt.

- Leda reflekterande samtal där medarbetarna lyssnar, förklarar grunden för sina ställningstaganden och är beredda att få nya insikter.
- Stödja och leda gruppen så att samtalen leder fram till önskvärda resultat. Det kan vara konkreta resultat såsom identifiering av typsituationer, handlingsalternativ eller förbättringsåtgärder på organisationsnivå. Men resultaten kan också vara mer svårfångade såsom gemensamt lärande, fördjupning av relationer och utveckling av förtroende och tillit.

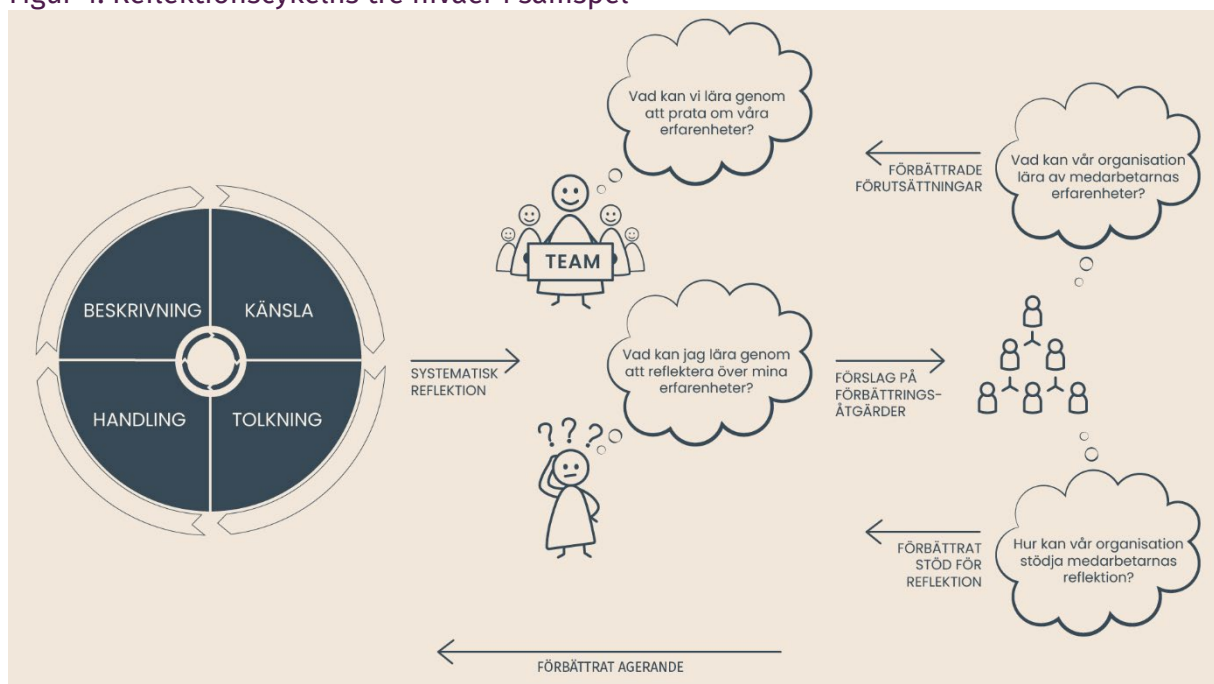
På organisationsnivå kan Reflektionsledaren medverka till att föreslå förbättringsåtgärder från gruppreflektionerna tas om hand i verksamhetsplanering på följande sätt.

- Agera som ett språkrör för medarbetarna genom att beskriva för beslutsfattare hur åtgärdsförslagen tagits fram genom gruppreflektioner och förklara dess grunder.
- Bidra till att reflektionerna används för att förbättra organisationen.
- Medverka i identifiering av åtgärder för att förbättra organisationens stöd till medarbetarnas reflektioner.

## Samspelet mellan individ, grupp och organisation

Reflektionscykeln möjliggör alltså reflektion och lärande på individ, grupp och organisationsnivå. På den individuella nivån stödjer cykeln medarbetares reflektion över utmanande situationer, på gruppnivån ger cykeln möjlighet att utveckla gruppens förmåga att hantera gemensamma utmaningar och på organisationsnivå kan Reflektionscykeln användas för att förbättra organisationens förmåga att anpassa sig till den kontext den verkar i.

Figur 4. Reflektionscykelns tre nivåer i samspel



## REFLEKTIONSCYKELN

En organisation kan välja att använda Reflektionscykeln på alla tre nivåerna eller på en eller två nivåer. När cykeln används på fler än en nivå blir reflektionen som mest kraftfull genom ett samspel mellan individ-, grupp- och organisationslärande.

# Implementera Reflektionscykeln

Reflektionscykeln kan vara ett kraftfullt stöd för lärande och utveckling. För att nå sin fulla potential behöver metodiken anpassas till en viss organisations förutsättningar och integreras i det dagliga arbetet. En lyckad implementering är avgörande och kräver en genomtänkt strategi. I det här avsnittet kan du läsa mer om hur Reflektionscykeln kan bli en del av arbetsvardagen i din organisation.

## Att implementera: hur, vad och varför?

Implementering är *de strategier som används för att föra in nya metoder i en verksamhet, på ett sätt som gör att de används i linje med sitt syfte och varaktigt förbättrar verksamheten*. Implementeringen betraktar vi som en process som handlar om att införa Reflektionscykeln som ett stöd för reflektion och lärande. Att införa Reflektionscykeln i en organisation syftar till att skapa förutsättningar för systematiskt lärande från erfarenhet. Hur implementeringen görs kan se olika ut – från reflektionsstunder i vardagen till att Reflektionscykeln blir en integrerad del av organisationens arbets sätt. Ambitionsnivån kan variera, men oavsett omfattning behöver implementeringsprocessen vara medveten och genomtänkt.

En lyckad implementering börjar med att besvara två grundfrågor: vad och varför. Vad innebär Reflektionscykeln i praktiken för oss – vad ska vi börja göra eller göra på ett nytt sätt? Och varför är detta viktigt? Ofta finns olika uppfattningar i en organisation: vissa kan vara entusiastiska till reflektion och andra mer avvaktande eller till och med skeptiska. För att implementeringen ska lyckas behövs strategier både för att ta vara på engagemang och ta kritiska perspektiv på allvar. Av stor vikt är även att införandet av Reflektionscykeln anpassas till organisationens verksamhetsområde, inriktning och kultur.

Implementering handlar i grunden om beteendeförändring. Att använda Reflektionscykeln ska medföra att medarbetare börjar agera på nya, mer reflekterande sätt, till exempel att de regelbundet avsätter tid för att reflektera över erfarenheter utifrån cykelns steg: beskrivning, känslor, tolkning och handling. Över tid kan reflektion utvecklas till en vana i det dagliga arbetet, både individuellt och i grupp.

För att implementeringen av Reflektionscykeln ska lyckas behöver tre faktorer samspela.

- **Veta** – kunskap och färdigheter i hur Reflektionscykeln används.
- **Vilja** – motivation och förståelse för nyttan.
- **Kunna** – praktiska förutsättningar som tid, stöd och struktur.

Implementeringsstrategier för Reflektionscykeln bör inkludera insatser riktade mot dessa tre faktorer. Det kan handla om utbildning och träning i metodiken, stärkande av motivation genom att synliggöra vinsterna med reflektion och införande av stödjande rutiner och frigörande av tid. Utöver de tre faktorerna är ledarskap en nyckel: om chefer prioriterar reflektion, föregår med gott exempel och avsätter tid ökar chanserna att Reflektionscykeln verkligen får fäste.

Implementering kan börja i det lilla – till exempel genom att medarbetare provar Reflektionscykeln i samband med ett möte eller en utmanande erfarenhet - och sedan successivt byggs ut. Viktigt är att följa upp, justera och hålla i över tid så att reflektion blir en integrerad del av arbetsvardagen, snarare än en tillfällig satsning.

#### Råd och tips

**Kartlägg nuläget.** Utforska hur medarbetarna ser på reflektion. Vilken erfarenhet finns, hur bekväma är de med att tala om känslor och svårigheter i arbetet?

**Anpassa efter behov.** utforma implementeringen utifrån vilka behov som är störst i din organisation: mer kunskap (Veta), stärkt motivation (Vilja) och/eller bättre förutsättningar (Kunna).

**Börja enkelt.** Testa Reflektionscykeln i liten skala och bygg vidare när metoderna börjar sätta sig.

**Synliggör vinsterna.** Följ upp hur användandet påverkar arbetet och lyft fram konkreta exempel på hur Reflektionscykeln gör nytta.

**Planera för uppföljning.** Sätt mål och indikatorer för hur organisationens reflektionskapacitet ska höjas och följ utvecklingen över tid.

**Säkra långsiktigheten.** Skapa rutiner och påminnelser som gör reflektion till en naturlig del av verksamheten, och se till att ledningen fortsätter ge stöd och legitimitet.

## Reflektionsledarens roll i implementeringen

Reflektionsledare kan spela en viktig roll i arbetet med att implementera Reflektionscykeln i en organisation tillsammans med ledning och övriga medarbetare. Implementeringsforskningen visar tydligt värdet av lokala roller som kan stödja och driva implementering på plats.

En Reflektionsledare som själv befinner sig i verksamheten har god kännedom om organisationens kultur, arbetssätt och medarbetare. Den förståelsen ger goda förutsättningar att göra kloka ställningstaganden kring hur implementeringsprocessen bör läggas upp och genomföras. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att rollen som Reflektionsledare kan vara krävande. Implementeringen ska inte bli ett enpersonsuppdrag. Reflektionsledare behöver rimliga förutsättningar, tydliga förväntningar och tillgång till stöd. Det är därför viktigt att Reflektionsledare kan vända sig till personer både inom och utanför organisationen för hjälp, råd och återkoppling.

Reflektionsledarens roll kan inkludera följande uppgifter.

- Initiera samtal om syftet med Reflektionscykeln och skapa gemensam förståelse för vad den innebär i praktiken.
- Introducera metoden i konkreta sammanhang – till exempel genom att leda korta reflektionsstunder eller visa hur cykeln kan användas i pågående arbete.

- Stödja kollegor i att pröva reflektion i vardagen och hjälpa till att översätta metoden till deras olika yrkesroller.
- Identifiera hinder och möjligheter i organisationens arbetssätt och föra dessa vidare till ledningen.
- Dokumentera och dela erfarenheter av hur Reflektionscykeln används, så att lärdomar sprids och förbättringar kan göras.
- Samverka med andra reflektionsledare eller externa handledare för att utveckla arbetet gemensamt.
- Bidra till att hålla reflektion levande över tid genom att påminna, uppmuntra och skapa forum för kontinuerligt lärande.

# Bilaga 1: Lästips

## Reflektion och lärande

Schön, D. A. (1987). *Den reflekterande praktikern: hur professionella tänker när de arbetar*. Stockholm: Daidalos.

Den reflekterande samverkansledaren  
[Medium-länk](#)

Dewey, J. (2008). *How We Think*. New York: Cosimo, Inc.

Argyris, C. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wikström, E., & Ulin, K. (red.) (2021). *Reflektion i vård och omsorg: redskap för lärande och förändring*. Studentlitteratur.  
[Adlibris-länk](#)

Westin M, Österbergh R, Forsman H, et al. (2025) The power of reflection: making reflective practice power-sensitive. *Reflective Practice* 0(0). Routledge: 1–12.  
[Tandfonline-länk](#)

Westin, M., Mutter, A., Calderon, C., et al. (2021). "Let us be led by the residents": Swedish dialogue experts' stories about power, justification and ambivalence. *Nordic Journal of Urban Studies*, 1(2), 113–130. Universitetsförlaget.  
[IDUN-länk](#)

## Reflektion och arbetsmiljö

Ejlertsson, L., et al. (2021). *Återhämtning under arbetsdagen – en inspirationsbok för individ och verksamhet*. Lunds universitet.  
[PDF-länk](#)

Ejlertsson, L., et al. (2025). *Hållbarhet i socialt arbete: att förebygga och hantera stress*.

Nilsson, M. (2017). *Salutogenic Resources in the Everyday Lives of Teachers: Promoting workplace learning and well-being*. Lunds universitet.  
[Avhandling \(PDF\)](#)

SKL & Linnéuniversitetet. (2018). *Kollegiala samtalsgrupper: Reflekterande samtal med kollegor*.  
[Länk till rapport](#)

# Implementering

Björkström, M., & Rosenlind, O. (2021). *Förändringens fem fallgropar – och hur du undviker dem: en handbok för chefer och förändringsledare*. Stockholm: Komlitt.

Centrum för epidemiologi och samhällsmedicin, Region Stockholm. (2023–2024). *Metodstöd i implementering för arbetsgrupper respektive faciliterare*.

[Arbetshäfte för arbetsgrupper \(PDF\)](#)

[Arbetshäfte för faciliterare \(PDF\)](#)

Folkhälsomyndigheten. (2023). *Stöd för implementering inom folkhälsoområdet*.

[Länk](#)

Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2023). *Implementeringsboken: så inför du nytt som gör nytta*. Stockholm: Natur & Kultur.

Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). *The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions*. *Implementation Science*, 6(42).

Socialstyrelsen. (2025). *Kunskapsguiden – Implementering*.

[Länk](#)

# Bilaga 2. Exempel på användning av Reflektionscykeln

I det följande har vi tagit fram ett fiktivt exempel för att illustrera hur Reflektionscykeln kan användas på individ, grupp och organisationsnivå. Exemplet är kortfattat formulerat för att de centrala idéerna ska framstå tydligt. I verkliga livet bör reflektionen vara mer utförlig, nyanserad och innehålla rikare beskrivningar.

## Reflektion på individnivå

### 1. Beskrivning

Jag deltog tillsammans med min chef i ett möte med en annan enhet i organisationen. Syftet var att presentera ett nytt projekt och få återkoppling på ett utkast på projektplan. Mötet hölls i hybridform, med vissa deltagare på plats och andra på distans. Vi hade inte haft så mycket tid på oss att förbereda mötet.

Under mötet blev det tydligt att flera deltagare inte hade fått tillräcklig information i förväg och att syftet med projektet uppfattades som oklart. Det ledde till att flera personer ställde kritiska frågor och uttryckte oro för konsekvenser och risker. Jag och min chef försökte svara, men eftersom vi inte hade hunnit samordna vår kommunikation upplevde jag att våra svar ibland blev motsägelsefulla.

Mötet avslutades utan tydlig samsyn eller beslut om nästa steg, även om vi betonade att vi skulle ta till oss synpunkterna.

### 2. Känslor

Inför mötet kände jag mig nervös och anade att mötet kunde bli svårt. När mötet väl började växte min frustration över att samtalen kändes otydliga och ostrukturerade. När de kritiska frågorna kom kunde jag delvis förstå deltagarnas oro, men jag kände också irritation över tonen och att kritiken ibland kändes orättvis. Samtidigt kände jag osäkerhet över vad som var bäst att svara och viss skam över att inte kunna ge klara besked. En del av frustrationen riktades mot min chef, men också mot mig själv för bristande förberedelser.

### 3. Tolkning

Jag känner igen mönstret – otydlighet och bristande förankring i tidiga skeden skapar lätt spänningar. Att jag upplevde situationen som utmanande berodde till stor del på att jag slets mellan, å ena sidan, en vilja att medge för mötesdeltagarna att vi också kände att det fanns brister i våra planer för projektet, och, å andra sidan, en vilja att stå upp för vårt arbete och ingjuta förtroende för att vi skulle vara kapabla att koordinera projektet framåt.

Den främsta orsaken till att mötet blev svårt var sannolikt bristande kommunikation inför mötet både mellan mig och min chef och mellan våra enheter. En bidragande faktor kan vara att jag ibland har svårt att läsa av min chefs intentioner.

#### 4. Handlingsalternativ

Vid liknande situationer kan jag i framtiden göra följande.

- Förbereda mig genom att be om förtydliganden från min chef i god tid.
- Tydligare fördela roller och ansvar för vem som svarar på vilka frågor.
- Markera under mötet om missförstånd uppstår, och bjuda in till gemensamma samtal för att klargöra otydligheter.
- Lägga in en längre paus för att samordna budskap mellan mig och chefen och för att prata igenom våra skilda uppfattningar.

Efter detta möte beslutade jag att bjuda in mina kollegor till en grupprefleksion för att dra lärdomar och fortsätta bearbeta upplevelsen.

## Refleksion på gruppnivå

### 1. Beskrivning

I grupprefleksionen deltog fem kollegor som också hade varit med på mötet. Efter en kort inledning där jag berättade om syftet med mötet och presenterade Reflektionscykelns fyra steg, beskrev jag min upplevelse, och kollegorna fick sedan komplettera med sina perspektiv.

De bekräftade vissa av mina intryck, men nyanserade bilden. Några menade att flera av frågorna under mötet var konstruktiva snarare än konfrontativa, och att stämningen inte var så negativ som jag hade upplevt. De påpekade även att distansdeltagarna inte kunde delta på lika villkor, vilket påverkade helheten.

### 2. Känslor

Jag beskrev min oro och frustration, och kollegorna delade sina känslor. Några upplevde liknande känslor, medan andra såg situationen som hanterbar och lärorik. Flera tolkade de kritiska inläggen som uttryck för engagemang snarare än motstånd.

### 3. Tolkning

Tillsammans konstaterade vi att utmaningen inte främst handlade om enskilda personers agerande, utan om bristande samordning, oklara roller och tidspress. Några påpekade också att otydliga möten är ett återkommande problem i vår organisation – ett tecken på behov av tydligare rutiner för gemensam planering och kommunikation mellan enheter.

### 4. Handlingsalternativ

Gruppen föreslog flera handlingsalternativ jämfört med de jag kommit fram till i min egen reflektion.

- Dela upp möten med komplicerat innehåll i två delar – ett första möte med syfte att skapa samsyn och identifiera frågor som behöver analyseras vidare och ett andra möte för att komma fram till beslut.
- Säkerställa gemensam förberedelse mellan enheter innan möten.

- Undvika hybridformat vid komplexa diskussioner.
- Utveckla en enkel rutin för möten mellan olika enheter med tydlig ansvarsfördelning avseende förberedelser, mötesledning och efterarbete.

Efter gruppreflektionen fortsatte vi arbetet med att förbereda projektet och att omsätta lärdomarna från reflektionen i praktiken. Jag sammanställde även gruppens slutsatser och skickade vidare till vår chef som underlag för beslut om förbättringsåtgärder på organisationsnivå.

## Reflektion på organisationsnivå

Ett ledningsgruppsmöte hölls för att diskutera resultatet av gruppreflektionen och fatta beslut om förbättringsförslagen. Chefer från flera enheter deltog och diskuterade de utmaningar som hade identifierats: otydlig kommunikation, bristande koordinering och olika tolkningar av mål och ansvar.

Det framkom att de justeringar som gjorts efter den första reflektionen – bland annat tydligare mötesstruktur och bättre förberedelser – hade lett till märkbara förbättringar i de efterföljande mötena som genomförts för att fortsätta förberedelserna för projektet. Ledningsgruppen beslutade därför att införa den föreslagna mötesrutinen och att erbjuda kompetensutveckling i mötesledning och reflekterande arbetssätt. Man konstaterade också att den systematiska reflektionen hade haft stor betydelse för de förbättringar som redan skett i mötesmetodik och beslöt att införa Reflektionscykeln som en gemensam metodik i organisationens utvecklingsarbete.

# Bilaga 3. Definitioner

## **Reflektion**

När individer, grupper och organisationer granskar och bearbetar erfarenheter för att utveckla sina sätt att förstå och agera.

## **Reflekterande praktik**

Ett förhållningssätt för professions- och organisationsutveckling, grundad i John Deweys filosofi. Bygger på att lärande uppstår genom att medvetet reflektera över erfarenheter och omsätta insikter i förändrat agerande.

## **Lärande**

När individer, grupper och organisationer tillägnar sig nya kunskaper, färdigheter eller insikter som leder till en varaktig förändring i förståelse och agerande.

## **Reflektionscykeln**

En forskningsbaserad metodik för att stödja reflektion och lärande på individ-, grupp- och organisationsnivå.

## **Reflektion-före-handling**

Förberedande reflektion där man tänker igenom mål, strategier och erfarenheter innan man agerar.

## **Reflektion-i-handling**

Reflektion som sker under själva handlingen – att justera sitt agerande i realtid utifrån vad som händer.

## **Reflektion-efter-handling**

Reflektion i efterhand för att förstå vad som hände, varför och vad man kan lära inför framtiden.

## **Enkelloplärande**

Lärande som förbättrar handlingar inom givna ramar utan att ifrågasätta mål, värderingar eller antaganden.

## **Dubbelloplärande**

Djupare lärande där reflektionen granskar och ifrågasätter grundläggande mål, antaganden och värderingar – vilket kan leda till förändrade sätt att tänka och agera.

## **Implementering**

Processen att införa och förankra en ny metodik (t.ex. Reflektionscykeln) i en organisation på ett sätt som gör att den används enligt sitt syfte, blir en del av det ordinarie arbetet och förbättrar verksamheten.