



**En modell för att leda brukarnära arbete i  
funktionshinderverksamheter - en förstudie**

---

Per Arvidsson och Kristofer Hansson

The *Occasional Papers in Disability & Rehabilitation* series is published by the Disability and Rehabilitation Research Group at the Department of Social Work (Faculty of Health and Society, Malmö University). The aim of the paper series is to disseminate research results and communicate progression reports (not published elsewhere) within the field of disability and rehabilitation research. Contributions from a variety of disciplines and theoretical perspectives are welcome. Please contact the editor for more information.

Each submitted manuscript is primarily assessed by the editor. Thereafter, one or two reviewers/commentators are appointed, and an open seminar held. After the seminar, the manuscript is reviewed by the author(s) before finally being accepted for publication. The views expressed in the OPDR series are those of the individual authors. This work is licensed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license. To view a copy of the license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> Papers are published on the Malmö University Open Access Repository, DiVA, <http://mau.diva-portal.org/>

**Oskar Krantz**

*Series editor*

oskar.krantz@mau.se

Per Arvidsson och Kristofer Hansson

## **En modell för att leda brukarnära arbete i funktionshinderverksamheter – en förstudie**

**Per Arvidsson**

*Fil lic./doktorand*  
per.arvidsson@malmö.se

Department of Social work  
Malmö University  
SE-205 06 Malmö  
Sweden

**Kristofer Hansson**

*Lektor i socialt arbete, docent*  
kristofer.hansson@mau.se

Department of Social work  
Malmö University  
SE-205 06 Malmö  
Sweden

**Series editor:** Oskar Krantz, *PhD, Senior Lecturer* oskar.krantz@mau.se

**Occasional Papers in Disability & Rehabilitation**

Department of Social work  
Faculty of Health and Society  
Malmö University  
Sweden

Content: The Authors 2022 and 2024 (corrected version)

**Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license.  
To view a copy of the license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

# Abstract

---

**Purpose:** This study piloted an international, research-based training resource on *Frontline Practice Leadership* (FPL). The aim was to examine whether this resource can be adapted and used by Swedish disability services and thus contribute to strengthening employees in occupational roles responsible for Practice Leadership.

**Method:** Six service pedagogues and their managers (12 participants in total) participated in a pilot study to review the training resource. Participants provided their reflections on the training and the model for FPL.

**Results:** Participants found the resource to be informative and useful, and potentially beneficial to staff who work in Swedish disability services. The study identified the need to consider how FPL will be implemented in the existing organizational structure in Swedish disability services.

**Implications:** The study raises issues related to implementation of new working methods and emphasizes the significance of a comprehensive working model for person-centred support. Furthermore, the concept of *quality of life*, which is central in FPL, entails implications that need to be discussed in relation to a Swedish context. Finally, the emergence of occupational roles in the interface between management and practice calls for new support structures regarding education and competence development.

**Keywords:** disability services, practice leadership, implementation, competence, education, supported accommodation.

# Sammanfattning

---

**Syfte:** Genom studien introduceras en internationell, forskningsbaserad utbildning om praktknära ledarskap för funktionshinderverksamheter, *Frontline Practice Leadership*. Syftet har varit att studera om utbildningen kan anpassas och användas för lokala, svenska förhållanden och på så sätt bidra till att stärka anställda i yrkesroller som ansvarar för att leda brukarnära arbete.

**Metod:** Sex omsorgspedagoger och deras chefer (första linjens chefer) har deltagit i den pilot som studerats. Materialet består av dokumentation från deltagarnas möten och återspeglar deras synpunkter och reflektioner visavi utbildningen och modellen för ett praktknära ledarskap.

**Resultat:** Piloten visar att utbildningen skulle kunna vara hjälpsam för anställda i yrkesroller som leder brukarnära arbete. Resultaten visar också på komplexiteten i den översättning som behöver ske när en utprovad arbetsmodell ska översättas i relation till en befintlig organisering.

**Implikationer:** Slutsatserna aktualiserar frågor som rör *implementering* av nya arbetsmetoder och betydelsen av en sammanhängande arbetsmodell för personcentrerat stöd. Vidare att begreppet *livskvalitet*, som används i utbildningen, inrymmer en potential för praktiker, men också medför implikationer som behöver diskuteras. Slutligen, att de yrkesroller som växer fram i gränssnittet mellan chefsled och verksamheternas praktik, ställer nya krav på funktionshinderorganisationer och samhället vad gäller *stödstrukturer för kompetensutveckling*.

**Nyckelord:** funktionshinder, LSS, praktknära ledarskap, implementering, kompetens, utbildning, särskilt boende enligt LSS

# Förord

---

Malmö stad och Malmö universitet samverkar sedan ett antal år genom en arbetsform som benämns STYRKA (styrgrupp för kunskapsallianser). Denna samverkan omfattar Fakulteten för Hälsa och samhälle och Malmö stads tre socialtjänstförvaltningar. Samarbetet inbegriper VFU-avtal, avtal om verksamhetsdoktorander, men också specifika områden och utmaningar där parterna ser möjligheter att gemensamt utvinna och producera ny kunskap. Ett sådant område är *organisering* och *kompetensutveckling* vad gäller funktionshinderverksamheter.

Den här rapporten handlar om ett test av en utbildning i *praktiknära ledarskap*. Det är omsorgspedagoger och första linjens chefer i Funktionsstödsförvaltningens avdelning LSS-bostäder, som genomfört en australiensisk, nätbaserad utbildning, utvecklad och producerad av La Trobe University i Melbourne. Den arbetsmodell som presenteras i utbildningen är ny för svenska förhållanden och syftet med projektet har varit att bedöma utbildningens relevans för svenska förhållanden och för den organisatoriska modell (den pedagogiska strukturen) som avdelningen LSS-bostäder utgår ifrån. Projektet leds av en arbetsgrupp med representanter från Malmö stad, Malmö universitet samt internationella forskare från La Trobe University.

I rapporten redogör Per Arvidsson och Kristofer Hansson för hur testet utfallit och kopplar detta lokala exempel till den nationella diskussionen om kvalitet och kompetensutveckling i funktionshinderverksamheter som bl.a. lyfts fram av Socialstyrelsen i *Kompetens i LSS-boenden* (2021). Vi tror att den här rapporten kan vara av intresse för alla som är intresserade av att utveckla och stärka kvaliteten i verksamheter som ger stöd till personer med funktionsnedsättning och att den kan bidra till inspiration och diskussion om dessa viktiga frågor.

*Malmö, den 19 januari, 2022*

**Åsa Qvarsebo**  
Avdelningschef, LSS-bostäder  
Funktionsstödsförvaltningen,  
Malmö stad

**Maria Hjortsjö**  
Prefekt, Institutionen för Socialt arbete  
Hälsa och Samhälle,  
Malmö universitet

TOM SIDA



# Innehållsförteckning

---

<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>6</b>
<b>Förord</b> .....	<b>7</b>
<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>9</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>11</b>
Om de begrepp som används .....	13
Syfte och frågeställningar.....	14
Om skribenterna .....	14
Disposition .....	15
<b>Bakgrund</b> .....	<b>17</b>
Internationell forskning .....	17
Kompetens och utbildning i Sverige.....	18
Förvaltning och forskningssamverkan idag .....	20
<b>Metod – hur studien genomförts</b> .....	<b>23</b>
<b>Resultat</b> .....	<b>27</b>
Den första uppgiften.....	28
Den andra uppgiften... ..	30
Den tredje uppgiften... ..	33
Den fjärde uppgiften.....	35
Den femte uppgiften.....	37
Hur fungerade utbildningen? .....	39
<i>Innehållets relevans</i> .....	39
<i>Kultur och kontext</i> .....	39
<i>Pedagogisk kvalitet</i> .....	40
<i>Organisation och pedagogisk struktur</i> .....	40
Sammanfattning resultat.....	40
<b>Diskussion</b> .....	<b>43</b>
Att anpassa och använda utbildningen.....	43
Livskvalitet som policybegrepp .....	44
Modell för personcentrerat stöd .....	45
Centrala yrkesroller .....	46
Samverkan mellan forskning och praktik .....	47
<b>Referenser</b> .....	<b>49</b>

TOM SIDA

# Inledning

---

Den här rapporten handlar om ett test av en utbildning i *praktiknära ledarskap* – en modell för att leda brukarnära arbete i funktionshinderverksamheter. Testet, som härafter benämns *piloten*, genomfördes av omsorgspedagoger och första linjens chefer i Funktionsstödsförvaltningens avdelning LSS<sup>1</sup>-bostäder i Malmö. Den utbildning som dessa medarbetare testat *Frontline Practice Leadership* (FPL), är utvecklad och producerad av La Trobe University i Melbourne och vänder sig till praktiker som arbetar i funktionshinderverksamheter i Australien. Den primära målgruppen är chefer och anställda i någon typ av yrkesroll som leder brukarnära arbete. Utbildningen är finansierad av australiensiska staten, som ett led i att ge stöd till aktörer som verkar inom funktionshinderområdet i Australien. Kunskapsunderlagen kommer från en mångårig samverkan med forskare i England och erfarenhetsutbyten med praktiker i England och Australien. Praktiknära ledarskap definierades, av Mansell och hans kollegor (2004) som *den praktik den som leder ett team av medarbetare använder för att utveckla och upprätthålla ett gott stöd till verksamhetens brukare*, vanligtvis i ett s.k. gruppboende. Utbildningen fokuserar mot en specifik yrkesroll som benämns *practice leader*.

Den modell för praktiknära ledarskap som presenteras i utbildningen är ny för svenska förhållanden och syftet med piloten är att bedöma utbildningens relevans för svenska förhållanden och för den organisatoriska modell som avdelningen LSS-bostäder i Malmö stad utgår ifrån. I *piloten* har omsorgspedagoger från avdelningen, tillsammans med sina chefer, genomgått utbildningen för att reflektera kring innehållets relevans för det arbete som de utför, samt om utbildningen skulle kunna bidra till att stärka anställda i yrkesroller som ansvarar för att leda brukarnära arbete i sådana verksamheter.

Genomförandet av piloten har initierats av en arbetsgrupp av forskare och praktiker. Arbetsgruppen har följt genomförandet inom ramen för en studie som syftar till att förbättra kunskapsläget vad gäller ledning och styrning av brukarnära arbete inom funktionshinderverksamheter. Denna ansats inbegriper frågor som rör såväl organisatoriska aspekter, som mer specifika yrkesmässiga kompetensbehov. Ett särskilt fokus riktas mot hur en specifik yrkesroll inom sådana verksamheter

---

<sup>1</sup> LSS - Lag (1993:87) om stöd och service till vissa funktionshindrade.

kan utformas för att stärka kvaliteten och vilka kunskaper och kompetenser som svarar mot de behov som uppstår i det praktiska arbetet med att leda verksamheter inom funktionshinderområdet.

Kompetensen hos medarbetarna är central för att kvaliteten i funktionshinderverksamheter ska kunna upprätthållas. Socialstyrelsen uppmärksammar i rapporten *Kompetens i LSS-boenden* (2021) betydelsen av just kompetens och lyfter fram ett antal faktorer som är viktiga för en långsiktigt hållbar kvalitet. I rapporten identifieras till exempel ett behov av att både höja kompetensen för personal och att komma till rätta med begränsningar vad gäller utbildning och kompetensutveckling inom funktionshinderområdet. Socialstyrelsen betonar vikten av att ledning och styrning fungerar väl och identifierar närvarande chefer som en annan viktig faktor, inte minst för att det är vanligt inom LSS-området att en chef ansvarar för flera verksamheter. Inom kommunal verksamhet har det under de senaste åren förts en diskussion om ”frånvarande chefer” och att baspersonal i funktionshinderverksamheter riskerar att lämnas ensamma med svåra yrkesmässiga utmaningar.

Vidare har internationell forskning visat att det inte är tillräckligt att enbart implementera nya metoder och tillföra ny kunskap hos medarbetare (Clement & Bigby, 2010; Bigby, Bould & Beadle-Brown, 2019). För att säkerställa en långsiktigt hållbar kvalitet krävs organisatoriska strukturer med väl fungerande kopplingar mellan ledning/styrning och verksamheternas praktik. Dessa organisationer behöver också en tydlig ansvarsfördelning, inte minst när det gäller vem eller vilka som ansvarar för att leda det brukarnära arbetet (Mansell & Beadle-Brown, 2012; Bigby & Beadle-Brown, 2018). Den här forskningen identifierar också betydelsen av en yrkesroll som är dedikerad för att leda det brukarnära arbetet. En medarbetare som kan förmedla kunskap om olika funktionsnedsättningar, regelverk och pedagogiska metoder, men som inte nödvändigtvis samtidigt är verksamhetens formella chef, med ansvar för ekonomi, personal och arbetsmiljö. Den utbildning som presenteras i den här rapporten är utformad för att svara mot dessa behov och hantera delar av denna problematik.

I rapportens resultatdel beskrivs de fem grundpelarna i praktiktäna ledarskap mer utförligt och presenteras som *arbetsuppgifter* för den eller de som ansvarar för det praktiktäna ledarskapet/att leda brukarnära arbete. Dessa arbetsuppgifter kan delas in i fem steg där varje steg fokuserar på en viktig aspekt av det praktiktäna ledarskapet:

- 1) I det första steget fokuseras livskvalitet och hur verksamheten och medarbetarna kan vara uppmärksamma på brukarnas livskvalitet?
- 2) I det andra steget går utbildningen igenom hur ett arbetspass kan planeras och organiseras för medarbetarna.
- 3) I steg tre lyfts ett viktigt inslag i praktisknära ledarskap, hur ledaren kan observera och ge feedback till medarbetarna. Här handlar det om att reflektera över betydelsen av att observera och interagera med den som ger stöd, för att kunna identifiera en god praktik och återkoppla detta genom till exempel feedback eller modellering.
- 4) Det fjärde steget handlar om betydelsen av att hålla fokuserade och fördjupade samtal med medarbetare om deras praktik. Därmed fokuserar denna del på en form av handledning av medarbetarna.
- 5) Avslutande del fokuserar på betydelsen av att facilitera team-möten. Att genom team-möten skapa förutsättningar för medarbetarna att arbeta tillsammans och på så sätt förbättra livskvaliteten för var och en av de personer som teamet ger stöd åt.

Genom piloten synliggörs olika aspekter av uppgiften att leda brukar-nära arbete. Vi menar att dessa kan vara av stor betydelse för hur funktionshinderverksamheter kan åstadkomma stödinsatser av god kvalitet.

## Om de begrepp som används

Inom funktionshinderområdet förekommer, liksom inom välfärdsområdet i stort, ständigt diskussioner om vilka termer och begrepp som bör användas. I arbetet med den här studien har vi funnit att vissa termer och begrepp är särskilt viktiga att reflektera över, inte minst med tanke på hur förståelse och underliggande maktdispositioner kan påverka diskussionen. Vid sidan om den debatt som handlar om begreppen *funktionshinder* och *brukare*, riktas i denna studie också fokus mot termer kopplade till styrning, ledarskap, titulaturer och hur det arbete som stödassistenter bedriver, ska benämnas. I den forskning som ligger till grund för utbildningen FPL, är begreppen *practice leadership* och *practice leader* centrala. Det finns vare sig etablerade, eller självklara översättningar till svenska av dessa begrepp. Därför ser vi den här texten också som en inbjudan till ett fortsatt samtal om dessa frågor, som ofrånkomligt utgör ett viktigt inslag i det utvecklingsarbete som pågår inom funktionsverksamheter i Sverige.

## Syfte och frågeställningar

LSS-bostäders målsättning med piloten är att bedöma om La Trobes utbildning för praktisknära ledarskap (FPL) skulle kunna anpassas och användas för lokala, svenska förhållanden. Piloten utgår ifrån två frågeställningar: 1) Hur fungerar *utbildningen* för omsorgspedagoger och första linjens chefer som arbetar med särskilt boende enligt LSS? 2) Hur förhåller sig den *yrkesroll* som beskrivs i utbildningen till omsorgspedagogens roll i den pedagogiska strukturen? Till exempel vad gäller organisatoriska lösningar, men också beträffande kompetens och behovet av kompetensutveckling.

Syftet med studien är att undersöka och beskriva hur en utbildning kan forma en yrkesroll, samt diskutera hur resultaten från piloten skulle kunna bidra till kunskapsläget vad gäller kvalitetsarbete och kompetensutveckling för yrkesverksamma inom funktionshinderområdet i Sverige. Genom rapporten introducerar vi en för svenska förhållanden ny forskningsbaserad modell för att leda brukarnära arbete i funktionshinderverksamheter.

## Om skribenterna

**Per Arvidsson** har en kombinerad tjänst som utvecklingssekreterare i Malmö stads Funktionsstödsförvaltningen och som doktorand vid Institutionen för socialt arbete på Malmö universitet. Pers forskningsstudier handlar om organisering inom LSS-området.

**Kristofer Hansson** är docent i etnologi och lektor i socialt arbete vid Institutionen för socialt arbete, Malmö universitet. Hans forskningsintressen finns inom fältet kritiska funktionshinderstudier och han har i tidigare forskningsprojekt bland annat undersökt implementeringsprocesser inom hälso- och sjukvårdsverksamheter.

**Arbetsgruppen** som arbetat med att genomföra piloten består, utöver författarna, av Dr Lincoln Humphreys, La Trobe University, Melbourne, Jon Klüft, enhetschef, LSS-bostäder/FSF, Anna Tidman, leg. psykolog, Habiliteringen/FSF samt Ida Runge, universitetsadjunkt, Malmö universitet.

Vi vill rikta ett särskilt tack till deltagarna i studien som generöst delade med sig av erfarenheter, synpunkter och idéer.

Tack också till Åsa Qvarsebo som beställt denna rapport som stöd för det fortsatta arbetet med implementering av den pedagogiska strukturen. Och slutligen professor Christine Bigby, LaTrobe University som bidragit med viktiga och värdefulla synpunkter med utgångspunkt i mångårig forskning om funktionshinderverksamheter. För slutversionen är författarna ensamt ansvariga.

## Disposition

I nästa avsnitt ger vi en *bakgrund* till den funktionshinderpolitiska och organisatoriska kontext som ramar in piloten: 1) Internationell forskning, 2) kompetens och utbildning för svenska funktionshinderverksamheter, samt 3) den aktuella förvaltningen och avdelningen som medverkat i studien. I *metodavsnittet* redogör vi för hur piloten genomförts och hur det empiriska material som utgör underlag för rapporten har samlats in. Därefter redovisas *resultatet*, kopplat till de fem arbetsuppgifter som ingår i ett praktiktäna ledarskap, samt de frågor som legat till grund för piloten. Rapporten avslutas med en *diskussion* där vi resonerar kring fem områden som aktualiseras genom piloten: 1) att anpassa och använda utbildningen FPL för svenska funktionshinderverksamheter, 2) hur livskvalitetsbegreppet förhåller sig till terminologin i svensk funktionshinderpolitik, 3) betydelsen av en sammanhängande arbetsmodell för personcentrerat stöd 4) den nya yrkesroll som växer fram mellan chef och verksamheternas praktik, samt 5) hur forskning och praktik kan samverka för att gemensamt förbättra kvaliteten i stödet till brukare med insatser enligt LSS.

TOM SIDA



# Bakgrund

---

## Internationell forskning

Under senare delen av 1900-talet genomfördes reformer i Sverige med målsättning att avveckla de gamla institutionerna. Liknande reformer genomfördes i och ett antal andra välfärdsstater som England, Australien och de nordiska länderna. Dessa bidrog till bättre levnadsförhållanden för personer med funktionsnedsättning (Svensson & Tideman, 2007; Bigby m.fl., 2018), men trots reformer och förstärkt rättighetslagstiftning kvarstod ojämlika förhållanden vad gäller livskvaliteten för personer med funktionsnedsättning (Anderson & Bigby, 2015).

I England och Australien har forskare under flera decennier intresserat sig för hur livskvaliteten för personer med funktionsnedsättning kan förbättras med hjälp av metoder och organisatoriska modeller som är specifikt utvecklade för funktionshinderverksamheter. En stor del av denna forskning har fokuserats mot så kallade gruppboenden, i Sverige *bostad med särskild service för vuxna* (LSS 9:9). En metod som varit särskilt framträdande benämns *Active support*, en relationsskapande modell där ett bärande element är att stödet ska vara individualiserat, eller personcentrerat. Metoden syftar till att möjliggöra att personer som ges stöd, ska kunna delta i meningsfulla aktiviteter och upprätthålla sociala relationer, i sitt hem och i samhället i stort (Mansell & Beadle-Brown, 2012). *Active support* har använts i stor utsträckning i Storbritannien och Australien och implementeringen har följts genom ett flertal olika forskningsstudier. Studierna har visat att modellen bidrar till att förbättra livskvaliteten för personer i gruppboendestäder, men de visar också att det är svårt att upprätthålla arbetssättet över längre tidsperioder (Beadle-Brown, Bigby & Bould, 2015; Qian, Tichá, & Stancliffe, 2017; Flynn et al., 2018; Bould et al., 2019). I Sverige har metoden inte etablerats i någon större utsträckning, men i Stockholm pågår sedan 2020 en implementering i ett antal gruppboendestäder och detta arbete följs även av ett forskningsprojekt<sup>2</sup>. Metoden *active support* har ännu inte fått någon svensk översättning och i den fortsatta texten har vi valt att referera till den metoden, eller liknande arbetssätt, med begreppet *modell för personcentrerat stöd*.

---

<sup>2</sup> Implementeringen av *Active support* i ett antal gruppboendestäder följs av ett forskningsprojekt under ledning av professor Magnus Tideman och genomförs av Jenny Aspling som är doktorand vid Ersta Sköndal Bräcke Högskola.

Eftersom flera av de longitudinella implementeringsstudier som beskrivs ovan, tydligt indikerade mot svårigheterna att upprätthålla personalens kompetens över tid, riktade Mansell och hans kollegor sitt fokus mot organisatoriska aspekter som ledning, styrning och chefskap. De betonade särskilt kopplingarna mellan organisationens högsta ledning och ledarskapet för verksamheternas praktik (Mansell & Beadle-Brown, 2012). Detta fokus lade grunden för ett utvecklingsarbete som resulterade i en modell för ett praktiktäna ledarskap. Modellen som de utarbetade benämns *Practice leadership* och den var resultatet av ett mångårigt samarbete mellan forskare och praktiker. Enligt Mansell med kolleger (2004) omfattar modellen den praktik, den som leder ett team av medarbetare, använder för att utveckla och upprätthålla ett gott stöd till verksamhetens brukare (vanligtvis ett så kallat gruppboende). Modellen har hämtat inspiration och underlag från generell forskning om välfärdsarbete (t.ex. Cherniss, 1980; Werner & DeSimone, 2006; Anderson, 2013), men också från litteratur som mer specifikt fokuserar på personer med intellektuella funktionsnedsättningar (Schalock et al., 2008; Deveau & McGill, 2015). Mansell med kollegor (2004) definierade fem områden, eller arbetsuppgifter, för denna yrkesroll och dessa uppgifter beskrivs närmare i den här rapportens resultatdel.

Flera av de forskare som arbetat med att utveckla modellen för praktiktäna ledarskap betonar att det inte handlar om en *färdig* organisatorisk modell utan snarare en modell som behöver utvecklas och anpassas till lokala organisatoriska förhållanden (Clement & Bigby, 2010; Bigby, Bould & Beadle-Brown, 2019). I den svenska litteraturen har modellen för praktiktäna ledarskap bland annat beskrivits i *Från policy till praktik* (Arvidsson, 2019) och i FoU-dokumentet *Praktiktäna ledarskap inom funktionshinderverksamheter* (Arvidsson & Björne, 2021). I detta FoU-dokument ges en bakgrund till den forskningsbaserade modellen för praktiktäna ledarskap. FoU-dokumentet innehåller också översättningar till svenska av de vanligaste begreppen, samt redogör för en kartläggning som genomfördes i Malmö stads funktionsstödsförvaltning under 2019. Syftet med denna kartläggning var att undersöka förutsättningarna för en eventuell implementering av praktiktäna ledarskap, enligt den modell som beskrivs i denna rapport.

## **Kompetens och utbildning i Sverige**

I linje med den internationella forskning som vi redogjort för ovan, uppmärksammar Socialstyrelsen i *Kompetens i LSS-boenden* (2021), att

det även i svenska funktionshinderverksamheter är svårt att upprätthålla kompetensen hos personalen. Utredarna har kartlagt och analyserat frågan om kompetens hos personal i LSS boenden och om nuvarande kompetensnivå kan anses tillräcklig för att åstadkomma trygga och säkra boendemiljöer. Kartläggningen är baserad på enkäter, intervjuer och workshops med medarbetare från offentligt finansierade LSS-boenden, samt skrivelser från funktionshinderorganisationer och underlag från IVO<sup>3</sup>. Utredarna konstaterar att det utifrån ett generellt, nationellt perspektiv, finns behov av att både höja kompetensen för personal i LSS-boenden och att se över tillgången till utbildningar och förutsättningarna för kompetensutveckling. Ett mål som formuleras i rapporten handlar därför om att skapa en långsiktig och hållbar tillgång till utbildning och kompetens för personal som arbetar på LSS-boenden.

I rapporten beskrivs personalens roll som ”oerhört mångfasetterad” (*Kompetens i LSS-boenden*, 2021 sid. 17). Personalen ska kunna skapa struktur, göra världen begriplig och kunna bemästra en rad olika situationer som kan uppstå. För att nå upp till dessa krav behöver de fortbildning, handledning och få förutsättningar att följa den kunskapsutveckling som sker inom området. Några exempel på kompetensområden som nämns, är kunskap om funktionsnedsättningar, alternativ kommunikation och social dokumentation. Chefer, eller anställda som i någon typ av befattning förestår en verksamhet, förväntas också leva upp till en mängd olika krav. Det gäller formella utbildningskrav, men också för en bred palett av ansvarsuppgifter som ofta kopplas till dessa befattningar. Det kan handla om allt från verksamhetsspecifika områden som omvårdnad och dokumentation, till mer strategiska uppgifter som att bevaka och stödja kompetensutveckling i takt med ändrad lagstiftning och nya forskningsresultat.

Socialstyrelsen ser flera utmaningar när det gäller hur det svenska utbildningssystemet är utformat och identifierar olika begränsningar för de utbildningar som förekommer inom området. En annan utmaning är att det inte finns gemensamma yrkestitlar för hela landet och att utbildningsanordnare därför använder breda termer som *funktionshinderområdet*, för att beskriva inriktningen på kurser eller utbildningar. När det gäller yrkestitlar använder dock allt fler utförare titlarna *stödassistent* och *stödpedagog*. Stödpedagoger utbildas inom ramen för Yrkehögskolan och 2020 utbildades cirka 600 stödpedagoger. Yrkehögskolans utbildningar till stödpedagog svarar väl mot de behov som Socialstyrelsen identifierar, men det är enligt rapporten alltför stort brist på utbildade för dessa befattningar. När det gäller högskolornas utbud kopplat till funktionshinder-

---

<sup>3</sup> Inspektionen för vård och omsorg.

området så består det huvudsakligen av enskilda kurser på grund- eller avancerad nivå. Ett exempel är Malmö universitet som sedan 2012 har ett program – *Socialpedagogiskt arbete inom funktionshinderområdet* – som ger kandidatexamen i handikapp- och rehabiliteringsvetenskap. Enligt universitetets hemsida<sup>4</sup> kan den som studerat programmet, efter studierna arbeta som omsorgspedagog, socialpedagog, stödpedagog, pedagogisk ansvarig, med flera yrkesroller. Socialstyrelsen har för sin rapport även undersökt hur utbildningssystemen ser ut i de nordiska grannländerna och konstaterar att situationen i stora drag liknar den i Sverige. Inom äldreområdet i Sverige pågår en diskussion som har många beröringspunkter med utvecklingen inom funktionshinderområdet. *Vilja välja vård och omsorg* (SOU 2021:52) handlar om att skapa förutsättningar för hållbar kompetensförsörjning inom kommunalt finansierad vård och omsorg om äldre och ett av fyra teman i utredningen fokuserar mot att stärka ledarskapet vad gäller verksamhetsnära chefer.

Genomgången av det svenska utbildningssystemet och situationen vad gäller personalens kompetens i LSS-boenden, ger upphov till en rad frågor om formerna för utbildningar och kompetensutveckling inom funktionshinderområdet. Sammantaget adresserar det lokala exemplet med piloten av FPL, flera av de behov och utmaningar som Socialstyrelsen beskriver nationellt: Vikten av att ledning och styrning fungerar väl, betydelsen av närvarande chefer och att ny kunskap kan förmedlas, upprätthållas och cirkulera inom välfärdsorganisationer. Cirkulation av kunskap har kommit att bli allt mer centralt när verksamheter vill börja arbeta mer evidensbaserat (Hansson, 2020). Med piloten av FPL riktas ett särskilt fokus mot det organisatoriska gränssnittet mellan ledning/styrning och verksamheternas praktik. Mot den viktiga uppgiften att leda, stödja och kompetensutveckla medarbetarna, som en förutsättning för hållbar kvalitet i de stödsatser som erbjuds brukare.

## **Förvaltning och forskningssamverkan idag**

Funktionsstödsförvaltningen i Malmö stad bildades i maj 2017. De verksamheter som samlades förvaltningen hade tidigare varit organiserade och bedrivits av stadens fem stadsområdesnämnder och några år dessförinnan i tio stadsdelsnämnder. Detta utgör en orsaksbakgrund till det utvecklingsarbetet som för närvarande pågår inom Malmö stads funktionsstödsförvaltning. En annan orsaksbakgrund är att förvaltningen identifierat ett behov av att förstärka stödet till det *verksamhetsnära arbetet*.

---

<sup>4</sup> Hämtat från Malmö universitets hemsida 2021-06-07

En av förvaltningens tre avdelningar, Avdelning LSS bostäder, med cirka 1400 medarbetare och fler än 100 gruppboenden (särskilt boende enligt LSS), har med början 2019 infört en ny organisatorisk struktur, kallad *den pedagogiska strukturen*. Implementeringen av denna struktur syftar till att åstadkomma en kvalitetshöjning i det verksamhetsnära arbetet och modellen omfattar ett antal olika åtgärder. Ett viktigt inslag i den pedagogiska strukturen är de befattningar som införts för omsorgspedagoger. Den här rollen beskrivs som en pedagogisk ledare med adekvat högskoleutbildning och omsorgspedagogen förväntas ha både egna erfarenheter från praktisknära arbete och förutsättningar att leda andra i brukarnära arbete. Vanligtvis ansvarar en omsorgspedagog för två verksamheter (särskilda boenden enligt LSS). Målsättningen är att chefen ska kunna vara trygg med att omsorgspedagogen har en fördjupad kunskap om pedagogiska frågor och om verksamhetens brukare. Enligt modellen är omsorgspedagogen knuten till *en* chef och de förväntas arbeta, som Malmö stad skriver på sin hemsida, ”nära varandra med tillit som ledord” (hämtat 2021-06-07).

Malmö universitet och Funktionsstödsförvaltningen i Malmö stad har sedan ett antal år tillbaka samverkat för att förbättra kunskapsläget vad gäller organisering och kompetensutveckling inom funktionshinderområdet. Samverkan inbegriper en rad olika samarbetsformer, som forskningscirklar, seminarier och verksamhetsförlagd utbildning för de som studerar på programmet *Socialpedagogisk arbete med inriktning mot funktionshinderområdet*. Sedan 2014 har Funktionsstödsförvaltningen också finansierat verksamhetsdoktorander och förvaltningen har för närvarande tre medarbetare<sup>5</sup> som på deltid bedriver forskningsstudier om funktionshinderfrågor på Malmö universitet.

Ett av dessa projekt har varit inriktat mot frågor om organisering inom LSS-området och det empiriska materialet i denna studie är i hög grad samproducerat med yrkesverksamma. Arvidsson (2019) beskriver hur första linjens chefer tillsammans med mellanchefer i en större LSS-organisation, genomför organisatoriska förändringar för att avlasta första linjens chef<sup>6</sup>. Lösningen blir att inrätta befattningar som ska komplettera första linjens chef och överta en del av ansvaret för att leda det brukarnära arbetet.

---

<sup>5</sup> Två av dessa doktorander är knutna till *Forskarskolan för yrkesverksamma i socialtjänsten (FYS)*, som drivs av Lunds universitet och Malmö universitet i partnerskap med Göteborgs universitet och Linnéuniversitetet. FYS finansieras av *Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (FORTE)* och är en del av ett forskningsprogram om tillämpad välfärd som syftar till att långsiktigt bidra till kunskapsuppbyggnad inom socialtjänsten.

<sup>6</sup> Första linjens chef i linjeorganisationen beskrivs här som en ”överbelastad hubb” (Arvidsson, 2019, s. 135), vilket antas utgöra en viktig förklaring till den utveckling genom vilken en ny yrkesroll successivt tar form.

TOM SIDA

## Metod – hur studien genomförts

---

Piloten som utgör grund för denna studie genomfördes under perioden mars t.o.m. maj, 2021. I piloten ingick sex omsorgspedagoger och sex sektionschefer<sup>7</sup>. Urvalet av deltagare gjordes av avdelningen LSS-bostädernas ledningsgrupp. De som valdes ut och erbjöds att delta var medarbetare från verksamheter som deltagit i den första etappen av implementeringen av den pedagogiska strukturen. Dessa medarbetare ansågs ha särskilt goda förutsättningar att reflektera kring utbildningen eftersom de i samtliga fall hade både flera års erfarenhet från kvalificerat arbete inom funktionshinderverksamheter och kunskap om hur den pedagogiska strukturen är tänkt att fungera. Deltagarna fick ta del av information om forskningsstudien genom ett skriftligt mejlutskick, muntlig information vid uppstarten, samt löpande under utbildningens genomförande.

Den forskningsstudie som kopplats till piloten har ett kvalitativt, etnografiskt angreppssätt. Det syftar till att komma nära en grupp individer i en yrkessituation för att begripliggöra deras förståelse, vägval och handlingar i en specifik social kontext (Gubrium & Holstein, 1999; Nilsson m.fl. 2018). Ett kriterium för kvaliteten på kunskap som utvinns genom kvalitativa studier, är att den är intressant, relevant och angelägen för aktörer i det fält som studeras (Justesen & Mik-Meyer, 2012). I ansatsen finns också ett tydligt inslag av tillämpad välfärdsforskning, d.v.s. studien har som målsättning att producera kunskap som kan användas för att lösa ett samhällsproblem eller utmaningar som praktiker ställs inför (Bickman & Rog, 2009). Vid den här typen av studier är det vanligt att forskare interagerar med det studerade fältet och därför riskerar att påverka utfallet. I förekommande fall är detta en medveten och planerad strategi som bör uppmärksammas (Cutcliffe, 2000), men som samtidigt utgör en förutsättning vid den här typen av nära samverkan mellan forskning och praktik. Två kvalitativa metoder har använts för studien: 1) Deltagande observation, vilket innebär att forskaren befinner sig i fältet, för att följa och skapa detaljerade beskrivningar av det som sker, vad som sägs och vad som görs (Bryman, 2011; Charmaz,

---

<sup>7</sup> I Malmö stad används titeln sektionschef för den roll som motsvarar första linjens chef, alltså med direkt ansvar för baspersonal. Omsorgspedagog är en titel som förekommer inom funktionshinderverksamheter i vissa svenska kommuner. I Malmö stad är omsorgspedagog en befattning som kräver högskoleutbildning och den ingår vanligtvis i den baspersonal som utför direktarbete med brukare.

2014). 2) Dokumentstudier, forskaren tar del av både skriftligt och visuellt material som produceras och används av aktörer i fältet (Justesen & Mik-Meyer, 2012). Den deltagande observationen var strukturerad, i den meningen att den ägde rum under de gemensamma möten som arrangerades för piloten och studien. Den innebar ett *icke-deltagande* på så sätt att observatören inte deltog i de samtal som ägde rum, annat än vid direkta frågor kopplade till själva studien. Eftersom mötena genomfördes digitalt via Teams fokuserade observationen mot det som sades. Det fanns inga möjligheter att studera beteenden eller de miljöer deltagarna arbetade i, observationerna fokuserade därför mot deltagarnas berättelser och deras samspel kring de ämnen som diskuterades.

Själva utbildningen genomfördes som en kombination av flera olika moment:

- a) **Självstudier online:** Inför varje träff fick deltagarna i uppgift att arbeta med en eller flera moduler i utbildningen. Modulerna illustrerar olika inslag i praktiktäna ledarskap.
- b) **Verksamhetsförlagda övningsmoment:** FPL förutsätter att kursdeltagare på egen hand, prövar de arbets- och tillvägagångssätt som föreslås i utbildningen.
- c) **Litteratur:** som stöd till den nätbaserade utbildningen läste deltagarna FoU-dokumentet *Praktiktäna ledarskap inom funktionshinderverksamheter* (Arvidsson & Björne, 2021).
- d) **Gemensamma möten:** Sex 90-minuters möten genomfördes via den digitala plattformen Teams. De gemensamma träffarna leddes av en legitimerad psykolog från Funktionsstödsförvaltningens habiliteringsverksamhet. Samtliga deltog vid det första och sista tillfället, däremellan träffades omsorgspedagogerna vid tre tillfällen och sektionscheferna i ett eget möte vid ett tillfälle. Vid varje tillfälle behandlades olika delar av FPL.
  - **Möte 1 (samtliga):** Introduktion, samt modul 1: Varför är praktiktäna ledarskap viktigt och vem är ansvarig för de uppgifter som ingår i ett praktiktäna ledarskap? Modul 2: Vad är livskvalitet?
  - **Möte 2 (omsorgspedagoger):** Modul 3: Organisera och planera personalens dagliga arbete.
  - **Möte 3 (omsorgspedagoger):** Modul 4: Observera, ge feedback och coacha en god praktik, samt modul 5: Handleda personal.
  - **Möte 4 (sektionschefer):** Diskussion om sektionscheferrollen och de olika ansvarsområdena i FPL.
  - **Möte 5 (omsorgspedagoger):** Modul 6: Leda teamarbete och teammöten.
  - **Möte 6 (samtliga):** Diskussion och summering av utbildningen.



Deltagarna i piloten fick instruktioner från arbetsgruppen och Avdelningen LSS-bostäder och om hur de skulle genomföra testet av FPL. Förutom att studera utbildningens moduler, viss litteratur och delta i gemensamma möten, ingick även verksamhetsförlagda övningsmoment. Det innebar att de, med vägledning från utbildningsmaterialet, skulle pröva att praktiskt omsätta vissa moment i sina yrkesroller som omsorgspedagoger. Omsorgspedagogerna fick ansvar för att själva bedöma hur detta skulle genomföras, kopplat till de tidsramar som var uppställda. Omfattningen på sådana praktiska moment, varierade från deltagare till deltagare och mellan de olika arbetsuppgifterna i FPL. Några deltagare kunde på mötena ge utförliga beskrivningar av hur de gått till väga, vilken respons de upplevt i verksamheten och hur de bedömde att FPLs metoder fungerade. Andra deltagare kunde beskriva att de haft svårt att genomföra vissa moment och angav olika förklaringar. Det empiriska material som ingår i resultatet ska därför bedömas utifrån dessa förutsättningar.

Facilitatorn ledde de gemensamma träffarna genom att ställa öppna frågor som ”*vad tänker ni kring..., hur ser ni på..., vad tar ni med er från den här diskussionen?*” Samtalen kopplades tydligt till innehållet i den modul som behandlades, men deltagarna gavs också utrymme att mer fritt reflektera kring olika frågor och problem som de upplevde var viktiga. Deltagarnas samtal dokumenterades löpande. Dessa anteckningar är utförliga, men täcker inte ordagrant vad som sades. Sammanlagt omfattar de cirka 30 sidor text och arbetsgruppens bedömning är att de är tillräckligt detaljerade för att fånga in det som anses väsentligt utifrån pilotens och studiens syfte. Det är dessa mötesanteckningar som tillsammans med La Trobes utbildning FPL<sup>8</sup>, utgör det empiriska underlag som analyserats för denna rapport och som redovisas i nästa avsnitt under rubriken *Resultat*.

Resultaten från piloten har analyserats och utvärderats löpande genom möten och samtal inom arbetsgruppen. På den avslutande träffen med deltagarna presenterades preliminära slutsatser och denna träff ägnades helt till att ge deltagarna möjlighet att diskutera dessa slutsatser. I september 2021 hölls ett seminarium och en workshop med avdelningens chefer, deltagarna i piloten samt medverkande från LaTrobe University och Malmö universitet. För den slutliga analysen har vi även fört samtal med Professor Christine Bigby, som bidragit med viktiga och värdefulla reflektioner.

Den analys som ligger till grund för det resultat som redovisas i nästa avsnitt, har en pragmatisk ansats med tematiska inslag (Bryman, 2011).

---

<sup>8</sup> <https://www.practiceleadershipresource.com.au/>

Det innebär att den i första hand inriktats mot att svara på de frågor som verksamheten, avdelningen LSS-bostäder ställt upp, men också syftat till att identifiera mönster och faktorer som bedömts vara viktiga för att öka förståelsen för det studerade området. I den avslutande diskussionen för vi ett resonemang om sådana frågor.

# Resultat

---

Redogörelsen av resultaten följer det upplägg på vilket utbildningen FPL är strukturerad. De fem uppgifterna för ett praktisknära ledarskap redovisas i tur och ordning och var för sig. Därefter besvaras de två frågeställningar som utgjort LSS-bostäders motiv för att pröva den här utbildningen. FPL är producerad på engelska för engelsktalande användare. Den består av ett antal moduler som presenterar huvuduppgifterna i ett praktisknära ledarskap. Modulerna innehåller förklarande bakgrundstexter, filmer som illustrerar praktiska situationer, samt discussionsfrågor för reflektion. Hela utbildningen är tillgänglig genom internet<sup>9</sup>. Deltagarna i den svenska piloten upplevde att texterna var lätta att förstå och de språkliga och kulturella skillnader eller likheter som uppmärksammades, blev till en naturlig del av diskussionen om innehållet. För den här rapporten har vi valt att översätta och sammanfatta texterna i utbildningen till svenska. I de fall vi upplevt översättningen problematisk eller särskilt viktig, har vi använt oss av ett fotnotsystem, där originaltexten redovisas i en fotnot.

Utbildningen inleds med en bakgrund till varför det praktisknära ledarskapet är viktigt. I den löpande texten nedan, är citat från deltagarna och direkta översättningar från utbildningen redovisade med indragen text. Nedan följer ett stycke hämtat från utbildningen (FPL), som ger en bakgrund till varför det praktisknära ledarskapet är viktigt.

Varje dag har medarbetare möjlighet att påverka livskvaliteten för de personer som de ger stöd till. Vad stödassistenter<sup>10</sup> gör och hur de gör det, har stor betydelse för personer med intellektuella funktionsnedsättningar. Om stödassistenterna ger ett gott stöd så kan personer med funktionsnedsättningar uppnå en god livskvalitet<sup>11</sup>. Stödassister, liksom alla andra som arbetar i olika organisationer, behöver vägledning, instruktioner och stöd för att kunna utveckla sina färdigheter och göra ett bra jobb. Det är den som leder det brukarnära arbetet som ska ansvara för och hjälpa stödassistenterna att utveckla och förbättra sina kompetenser och det stöd de ger till brukare (FPL).

---

<sup>9</sup> <https://www.practiceleadershipresource.com.au/>

<sup>10</sup> Support workers

<sup>11</sup> Quality of life

Efter denna inledande modul presenteras de fem uppgifterna i ett praktiktäna ledarskap. Enligt FPL är det vanligt och fullt möjligt att dessa uppgifter fördelas mellan flera personer i en organisation. För ökad tydlighet, har vi valt att här beskriva det som fem uppgifter för *en* medarbetare, den som leder det brukartäna arbetet.

## Den första uppgiften...

...handlar om att den som leder det brukartäna arbetet ska fokusera verksamheten och medarbetarnas uppmärksamhet mot brukarnas *livskvalitet* (Quality of Life). Den sammanfattas på följande sätt:

Ett praktiktäna ledarskap ska säkerställa att det primära fokuset i verksamheten och hos medarbetarna är riktat mot livskvaliteten för de brukare som ges stöd.

Livskvalitet är en viktig idé som handlar om vad det innebär att leva ett gott liv. Funktionshinderverksamheter<sup>12</sup> syftar till att förbättra livskvaliteten för personer med intellektuell funktionsnedsättning<sup>13</sup> (FPL)

Som texten här lyfter fram handlar det första steget i utbildningen om att synliggöra begreppet *livskvalitet* och vilken roll det kan spela i det praktiktäna arbetet. Termen livskvalitet är helt centralt i FPL och därför också viktig att lyfta fram och diskutera i utbildningen. I FPL definieras livskvalitet genom åtta olika aspekter:<sup>14</sup>

- Mellanmänskliga relationer: relationer med familj, vänner, andra bekantskaper och anställd personal
- Emotionellt välmående: uppleva trygghet, säkerhet och tillfredsställelse
- Personlig utveckling: lära nytt och utveckla olika färdigheter
- Fysiskt välmående: en hälsosam livsstil och tillgång till både akut och förebyggande hälsovård
- Självbestämmande: göra egna val och uppnå självständighet i vardagen
- Social inkludering: vara närvarande och delta i de sammanhang som man vill delta i

---

<sup>12</sup> Disability services

<sup>13</sup> Intellectual disabilities

<sup>14</sup> Interpersonal relations, Emotional well-being, Personal development, Physical well-being, Self-determination, Social inclusion, Rights och Material well-being

- Rättigheter: bli behandlad med värdighet och respekt, och som en medborgare med samma rättigheter som andra
- Materiellt välstånd: ha egna tillhörigheter och rimlig levnadsstandard

Under utbildningen var det flera deltagare som gav uttryck för att begreppet livskvalitet fångade in essensen av LSS-lagstiftningen på ett tillfredställande sätt. En av deltagarna menade att:

”Livskvalitetsbegreppet var inspirerande, det fångar allt vi jobbar med, men till ett enklare begrepp” (omsorgspedagog).

På detta sätt kunde man känna igen sig i termen, men samtidigt också se att det gav en annan, ibland enklare bild av det arbetet som gjordes. Några beskriver också varför de anser att det i jämförelse med LSS-lagstiftningens terminologi, är mer användbart i det praktiska direktarbetet med brukare. Både i den direkta dialogen med brukare, till exempel vid utformningen av genomförandeplaner, men också i relation till medarbetare och arbetsgrupper. Någon ger ett exempel där man i en arbetsgrupp diskuterat de åtta olika aspekterna ovan och kopplat dem till brukarna i verksamheten för att identifiera var det finns en förbättringspotential. Man såg då att någon brukare skulle behöva utöka sitt sociala nätverk (mellanmänskliga relationer), att någon annan hade behov av mer stöd för att ta egna beslut (självbestämmande), en tredje brukare påverkades i vardagen påtagligt av fysisk ohälsa (fysiskt välmående), och så vidare. En annan deltagare berättar att det ”hände något” i arbetsgruppen när de samtalande om brukarnas livskvalitet. Det var något som berörde och deltagaren (en omsorgspedagog) menade att livskvalitetsbegreppet gjorde det lättare för arbetsgruppen att få en djupare förståelse för det uppdrag som LSS-lagstiftningen innebär.

En annan diskussion handlade om hur begreppet livskvalitet förhåller sig till de svenska begrepp som finns i LSS-lagstiftningen: *goda levnadsvillkor*, *delaktighet*, *självbestämmande*, med flera. Någon menade att begreppet markerar ett avstamp, bort ifrån traditionella tankemönster om normalitet och normalisering. Det fanns också röster bland deltagarna som gjorde gällande att ett ”nytt” begrepp med den innebörden, skulle kunna leda till problem. En av cheferna lyfte detta och poängterade:

Det kan bli ett praktiskt problem, för det behöver vara kopplat till det som styr oss (författarnas kursivering). Vi har de här andra begreppen, delaktighet och så vidare och därför måste det tydligt kopplas till LSS-lagstiftningen (första linjens chef).

Vad chefen här poängterar är att det redan finns en mängd vägledande begrepp i dagens välfärdsorganisationer. Det handlar inte bara om de som förekommer i lagtexter som LSS, HSL<sup>15</sup> och SoL<sup>16</sup>, utan även andra begrepp som etablerat sig och fått en framträdande roll. Ett sådant exempel som nämndes var KASAM<sup>17</sup> som också kom att diskuteras i relation till just livskvalitet.

Modulen om livskvalitet gav således upphov till flera olika diskussioner och deltagarna kom särskilt att fokusera på frågor som handlade om begreppets legitimitet i en svensk LSS-kontext. Hur det förhåller sig till LSS-lagstiftningens terminologi och hur de olika aspekterna kan kopplas till kategorierna i ICF<sup>18</sup> och IBIC<sup>19</sup>, (som t.ex. kan ingå i strukturer för genomförandeplaner). Deltagarna diskuterade också om ett införande av begreppet skulle uppfattas som en så stor sak att man behövde förankra det i organisationens ledning. Flera deltagare gav dock uttryck för att det underlättade i dialogen med såväl brukare som medarbetare, att det var visionärt, egalitärt och på samma gång personcentrerat. I diskussionsavsnittet återkommer vi till livskvalitetsbegreppet och huruvida det skulle kunna ges en mer framträdande roll i svenska funktionshinderverksamheter.

## Den andra uppgiften...

...i ett praktiktäna ledarskap, går ut på att organisera och planera personalens dagliga arbete<sup>20</sup>, alltså vad medarbetare gör på olika arbetspass. I instruktionerna från FPL sammanfattas det på följande sätt:

Den som leder det praktiktäna arbetet ska organisera och ge stöd till medarbetarna för att arbeta både individuellt och som ett team. Det här bidrar till att säkerställa att stöd kan erbjudas *när och på det sätt* varje enskild

---

<sup>15</sup> Hälso- och sjukvårdslag (2017:30)

<sup>16</sup> Socialtjänstlag (2001:453)

<sup>17</sup> Aaron Antonovskys begrepp för känsla av sammanhang, kopplat till ett salutogent perspektiv, en helhetssyn på individen och individens tillvaro, se bl.a. *Health, Stress, and Coping: New Perspectives on Mental and Physical Well-Being*, San Francisco, Jossey-Bass, 1979.

<sup>18</sup> Internationell klassifikation av funktionstillstånd som ingår i WHO's internationella standardisering.

<sup>19</sup> Individens behov i centrum, IBIC, ett arbetssätt som används inom socialtjänsten för att beskriva resurser, behov och mål för personer med funktionsnedsättning.

<sup>20</sup> Allocating and organizing staff – shift plans

brukare vill ha det och har behov av. Det bidrar också till en kontinuitet i de sätt medarbetarna arbetar på och hur de erbjuder stöd.

Medarbetare behöver veta vad de förväntas göra på ett arbetspass, hur de ska erbjuda stöd och hur de ska samarbeta och samverka med sina kollegor (om det finns andra som arbetar samma tider). Arbetsplanerna<sup>21</sup> förser medarbetarna med denna information.

Arbetsplanerna innehåller information om återkommande aktiviteter som förekommer i en verksamhet på daglig basis eller veckovis. I en gruppbo-stad ska arbetsplanen till exempel innehålla information om vad de som behöver stöd gör på morgnar och kvällar, varje enskild dag i veckan (FPL).

Modulen om arbetsplanering behandlar en uppgift som deltagarna kände väl igen från sin arbetsvardag. En uppgift som de dessutom ansåg var grundläggande för att arbetet med stödsatser ska fungera. Det här är något som dagligen utmanar många verksamheter. En av omsorgs-pedagogerna lyfter fram den komplexitet som kan finnas kring arbets-planering och olika insatsbeskrivningar för de boende:

Det här är en sak man ständigt brottas med. I gruppbo-staden där jag är finns information på olika ställen och det finns insatsbeskrivningar med mycket detaljer om till exempel hur man stöttar när någon ska gå på toaletten. Jag försökte sammanfatta en sån en gång och det blev flera sidor och personalen lyfter ofta att vi har information på många olika ställen (omsorgspedagog).

Frågor om att organisera och planera medarbetares arbetspass belyser alltså vägval för hur information ska kommuniceras mellan medarbeta-re – om det ska vara skriftligt och/eller muntligt. Detta är något som exemplifieras i gruppsamtalen och som i citatet ovan tar sin utgångs-punkt i rutiner kring toalettbesök. Verksamheternas förmåga att planera på ett bra sätt, kan också påverka brukares vardag på andra, mer oför-utsägbara sätt. Följande citat belyser detta:

Jag vill dela med mig från ett arbete med en kille med mycket svåra proble-m. Han kom en dag och frågade: ”Kan jag få jobba med en vikarie idag?” Han ville helt enkelt komma bort ifrån det som han upplevde som ett allt för uppstyrt arbetssätt (omsorgspedagog).

---

<sup>21</sup> Shift plans

Precis som omsorgspedagogen här ovan lyfter, poängterar också andra under Teams-mötena att förhållandet mellan struktur och friare former upplevs som ett organisatoriskt dilemma. Att hitta balans i arbetsvardagen kan vara svårt. Samtidigt som man, som en av omsorgspedagogerna uttrycker det, ”helst vill ha det flexibelt strukturerat”, är det andra delar av verksamheten som kräver struktur och planerade rutiner.

Den forskning som är kopplad till *Active support* och praktiktära ledarskap avfärdar inte skriftlig dokumentation, men understryker betydelsen av att skapa forum för att kommunicera i fysiska möten mellan medarbetare (Beadle-Brown, 2012), bland annat genom *team-möten*, som behandlas i den femte uppgiften.

I de diskussioner som följer av modulen om att planera arbetspass, illustreras också ett annat fenomen. Nämligen mångfalden av termer och begrepp som används i verksamheterna för att skapa ordning och strukturer kring planeringen av stödinsatser. Att olika verksamheter använder olika termer för liknande funktioner anses vara något som försvårar för vikarier. Därför välkomnas en mer enhetlig språksättning inte minst av de som är involverade i att starta upp nya verksamheter.

Vi är en ny verksamhet - så det här kom väldigt passande (omsorgspedagog).

Deltagarna berättar om *veckoöversikt*, *metodböcker*, *genomförandeakter*, *insatsbeskrivningar*, *insatstavlor* med flera begrepp. Betydelsen av en gemensam språksättning är något vi återkommer till i den avslutande diskussionen. Samtalen om att planera personalens arbetspass, leder också in deltagarna i en diskussion som rör frågor om resurser, tillgången till vikarier och hur väl organisationen lyckas att rekrytera medarbetare med adekvat utbildning och lämpliga personliga egenskaper. En viktig diskussion om förutsättningarna för att bedriva funktionshinderverksamhet, men som ligger utanför fokus för studien av piloten.

Omsorgspedagogerna uppfattar generellt att den här uppgiften (att planera personalens arbetspass) är central för den roll som de tilldelats. De betonar också vikten av att de rustas och stöttas för denna uppgift, såsom den som beskrivs i utbildningen. Samtidigt beskriver de hur förutsättningarna kan se väldigt olika ut i olika verksamheter och att en god planering av arbetspassen förutsätter en god kännedom om brukarnas behov, men också en förmåga att skapa goda relationer till medarbetarna/kollegorna. Diskussionerna om att planera personalens arbetspass behandlade ämnen om hur information ska förmedlas mellan medarbetare, betydelsen av gemensam språksättning, men kanske främst vikten av att använda tillgängliga resurser på bästa sätt.



## Den tredje uppgiften...

...fokuserar mot betydelsen av att som praktiktära ledare<sup>22</sup> göra observationer och utifrån dessa coacha, ge feedback och utgöra en förebild för en god praktik. Uppgiften sammanfattas på följande sätt:

Att göra observationer<sup>23</sup> innebär att den praktiktära ledaren interagerar med den som ger stöd genom att observera och återkoppla till medarbetaren. Det är det bästa sättet att identifiera både en god praktik och områden som behöver förbättras. Modellering och coaching används för att visa eller lära medarbetare hur en god praktik kan utformas och utföras.

Modellering innebär att den praktiktära ledaren visar bemötande och färdigheter, så att medarbetare kan se och lära hur de ska erbjuda ett bra stöd. Med coaching menas att instruera en medarbetare hur den ska erbjuda stöd och vägleda deras praktiska arbete (FPL).

Modulen om observationer gav upphov till en flerdimensionell diskussion om både begreppens innebörd och de faktiska arbetsuppgifterna. Flera av deltagarna gav uttryck för att de ”hade problem” med begreppet och uppgiften *att observera*. Inte bara för att själva ordet skulle kunna leda tankarna i ”fel riktning”, mot en slags objektifiering, utan också för att själva arbetsuppgiften uppfattades som problematisk och främmande, som något ”onaturligt” i sammanhanget av en gruppbestad där man arbetar tillsammans. En del av dessa reflektioner kom upp i diskussionerna:

Jag har tänkt på det här med att observera och hur man kan göra det så att det inte blir en konstig situation (omsorgspedagog).

Det är svårt att vara med och se, hur ska man röra sig så att man råkar vara med, jag vet inte hur man får till den där spontaniteten (omsorgspedagog).

En deltagare påpekar att i metoden Marte Meo<sup>24</sup>, som är vanligt förekommande i funktionshinderverksamheter, är observationer ett centralt inslag. Det sker till och med ofta med stöd av en filmkamera.

---

<sup>22</sup> Practice leader

<sup>23</sup> Observation

<sup>24</sup> Marte meo är en metod för samspelsbehandling som utvecklades under senare delen av 1970-talet. Den har använts i Sverige sedan 1990-talet och syftar till att hjälpa föräldrar, anhöriga och professionella att stimulera och stödja en positiv utveckling hos elever, brukare och patienter genom att ge dem verktyg för ett stödjande samspel.

I Marte meo är det ju självklart att man filmar och ger feedback. Den viktigaste frågan är: "varför gör vi på det här sättet"? Men även där är det ofta negativt laddat i början (omsorgspedagog).

Någon nämner att de använder skuggning, vilket förefaller vara en mindre laddad form för lärande. Samtalet om observationer som ett centralt inslag i det praktisknära ledarskapet, ger upphov till en mängd andra jämförelser. De handlar om allt ifrån vilka begrepp som används i andra utbildningssammanhang, till jämförelser med andra yrkesområden inom välfärdssektorn, som sjukvården och förskolan. En annan jämförelse illustrerar att det finns en maktdimension involverad i dessa handlingar.

Jag reagerar också på att observera personal. Det är mer självklart att observera brukare för t.ex. beteenderegistrering (omsorgspedagog).

Diskussionen om att observera och ge feedback framkallar också frågor om den nya yrkesrollens mandat och att ytterligare en dimension av ansvar och kompetens adderas. En omsorgspedagog med ett mer övergripande pedagogiskt ansvar, förväntas inte bara ha koll på pedagogiska modeller för arbetet med brukare, utan också på pedagogiska modeller som syftar till att medarbetare ska bli bättre på sitt arbete. Som i det här fallet, en modell för att observera och återkoppla hur medarbetare bemöter brukare. Någon tar frågan om ansvarsfördelning mellan olika roller ett steg längre.

Jag brukar beskriva rollen som en dubbelpedagog, man ska vara pedagogisk i relation både till brukaren och till medarbetarna, men jag ser också utvecklingen med omsorgspedagoger som en utveckling mot en uppdelning av chefsrollen, mot en HR-chef och en pedagogisk chef (omsorgspedagog).

Uppgiften att observera, förutsätter att omsorgspedagogen arbetar nära sina kollegor i det brukarnära arbetet, vilket leder till att deltagarna problematiserar omsorgspedagogens arbetstider. Om dessa ändras från ett schema som liknar övriga medarbetares, till att omfatta dagtid, måndag till fredag, så påverkar det förutsättningarna för en rad olika uppgifter.

Det finns vissa dilemman med att inte vara en i bemanningen. När man blir lyft ur bemanningen så måste man arbeta lite hårdare. Jag har till exempel inget problem att gå in på kvällar och jobba extra för att observera när det är kritiskt.

Frågan om den praktiktära ledarens arbetstider adresseras inte i FPL, men i deltagarnas samtal aktualiseras den i flera olika sammanhang och är därför en viktig fråga att reflektera kring.

Samtalen om den praktiktära ledarens uppgift att observera, ge feedback och utgöra förebild, är trevande och präglas av en osäkerhet kring vad denna uppgift konkret skulle kunna innebära. Det är tydligt att flera deltagare känner ett visst motstånd mot att mer regelmässigt observera sina kollegor i deras arbete. Deltagarnas diskussioner ger också underlag för fortsatta reflektioner kring yrkesrollens omfång och mandat, men också den viktiga frågan om hur ”nära brukarna” omsorgspedagogen behöver vara för att kunna lösa denna uppgift.

## Den fjärde uppgiften...

... som ingår i ett praktiktära ledarskap är att handleda<sup>25</sup> verksamhetens medarbetare. Den här uppgiften beskrivs på följande sätt:

Handledning innebär att den praktiktära ledaren och stödassistenten har ett fokuserat och fördjupande samtal om stödassistentens praktik (dagliga arbete). Handledningen vägleder och utvecklar stödassistentens arbete. Handledningen kan ta olika former, den kan vara ett schemalagt återkommande möte med varje enskild medarbetare, eller ett mer informellt samtal i vardagen med en medarbetare om en specifik fråga (FPL).

På det tredje mötet med de deltagande omsorgspedagogerna behandlades både modul 4, om observationer och feedback, och modul 5, som handlar om handledning. Av denna anledning flöt dessa diskussioner ihop och flera av de reflektioner som beskrivits ovan kan sägas vara giltiga även för uppgiften *handledning*. Däremot uppfattas handledning, till skillnad från observationer, feedback och modellering, som en mer bekant och etablerat arbetsmetod för att stötta medarbetare. Flera av deltagarna hade egna erfarenheter av någon typ av handledning, men det beskrevs inte som ett generellt, återkommande inslag i arbetet. Även här kom samtalen att fokusera vad själva termen betyder och inbegriper. En vanlig uppfattning är att handledning i svenska funktionshinderverksamheter sköts av en professionell som inte arbetar i verksamheten och att den typen av handledning oftast omfattar en hel eller delar av en arbetsgrupp. I FPL beskrivs handledning som ett integrerat inslag i verksamheten och det är den som leder det praktiktära arbetet som ansvarar för att kontinuerligt

---

<sup>25</sup> Supervising staff.

genomföra någon av de former av handledning som visas i utbildningen. Huvudregeln är att de genomförs i möten *en till en*.

När det gäller den typ av handledning som FPL föreslår, går meningarna isär. Några omsorgspedagoger och första linjens chefer menar att detta är en arbetsuppgift som omsorgspedagogerna har kompetens för att utföra. Andra deltagare uppfattar handledning som en så pass kvalificerad arbetsuppgift att den kräver fördjupad kunskap och kompetens. Detta illustreras genom citaten nedan:

När jag slänger mig med handledningsbegreppet så menar jag pedagogisk handledning i det brukarnära arbetet. Omsorgspedagogerna har kompetens kring metoder och bör kunna handleda utifrån den kompetensen (första linjens chef).

Att handleda någon ställer väldigt höga krav. Det är nog inte många omsorgspedagoger som klarar det i dagsläget. Om man ska handleda måste jag veta ”hur” och det förutsätter också en tillitsfull relation (första linjens chef).

Överlag finns dock konsensus om att både begreppet och arbetsuppgiften behöver diskuteras mer. Inte minst om gruppen ska komma till någon slags samsyn om vad man avser med termen.

Ja, begreppen blir väldigt stora och vi ställer väldigt höga krav. Min omsorgspedagog handleder till exempel om vad autism är och om beteenderegistrering. Handledning är olika för olika personer och det är ett stort begrepp. Man behöver titta på det begreppet (första linjens chef).

Samtalen om den praktisknära ledarens uppgift att handleda medarbetare, påminner alltså om diskussionen kopplat till den tredje uppgiften (observera, modellera och ge feedback). Även här upplever deltagarna en ottydlighet och en osäkerhet kring vad uppgiften i praktiken innebär. En förklaring till detta skulle kunna vara översättningen från engelska till svenska. Substantivet *supervisor* översätts vanligtvis med termen *handledare*, men verbet *to supervise* kan också betyda *övervaka, kontrollera och förestå*. En annan förklaring är att termen helt enkelt betyder olika saker beroende på sammanhang. Inom svensk socialtjänst uppfattar de flesta förmodligen handledning på samma sätt som deltagarna i piloten; en extern professionell person, som vägleder en grupp av medarbetare, antingen kopplat till specifika ärenden, eller med fokus på medarbetarnas egna känslor och reflektioner. Kanske är det därför

som någon deltagare föreslår att avdelningen och funktionshinderverksamheter behöver gå sin egen väg och skapa egna begrepp.

Handledning används lite släpphänt, vi behöver hitta egna begrepp för det här, men det är bra om man kan dela upp det och se vilken delar av arbetet som kräver vad (första linjens chef).

I den avslutande återkopplingen från arbetsgruppen, beskrevs FPL-modellens handledning som ”en slags arbetsledande handledning”. En arbetsuppgift som kunde syfta till att vara både utbildande, normerande och stimulera till reflektion. Deltagarna bekräftade att de uppfattat FPL på ett liknande sätt. Återkopplingen avslutades med en rad öppna frågor, t.ex. om vad som krävs för att genomföra FPL-utbildningens modell för handledning, om det finns tillräckligt med tid för omsorgspedagogerna att hantera en sådan uppgift och i så fall, vilken typ av kompetensinsatser som skulle vara lämpliga.

## **Den femte uppgiften...**

... som ingår i ett praktiktäna ledarskap är att facilitera teamarbete och leda team-möten<sup>26</sup>. Uppgiften sammanfattas på följande sätt:

Medarbetare inom funktionshinderverksamheter arbetar i team. Team-arbete innebär att arbeta tillsammans, kommunicera, interagera och gemensamt lösa problem för att nå gemensamma mål. Team-möten skapar förutsättningar för detta. Effektiva team-möten förbättrar det sätt som medarbetare arbetar tillsammans och på så sätt förbättras också livskvaliteten för var och en av de personer som teamet ger stöd åt. Varje organisation har riktlinjer för hur ofta man har möten och för vilka som förväntas vara med (FPL).

Som beskrivits i den första uppgiften är brukarnas livskvalitet det centrala målet för det praktiktäna ledarskapet och allt som görs i verksamheterna ska fokusera mot att nå detta mål. Det här präglar även det upplägg för team-möten som föreslås i utbildningens modul om teamarbete. I ett av de filmade inslagen som ingår i utbildningen får vi följa en team-ledare som genomför olika möten med sitt team.

---

<sup>26</sup> Facilitate teamwork and chair team meetings.

Det var så härligt i team-träffarna på filmerna och det tar jag med mig, att man fokuserar så tydligt på livskvalitet för brukarna. Medan vi utgår ifrån vad som har hänt den sedan förra veckan, så tar de sin utgångspunkt i helheten. Det är väldigt inspirerande (omsorgspedagog).

Team-möten och teamarbete är redan idag ett inarbetat inslag i den organisatoriska modell (den pedagogiska strukturen) som medarbetarna introducerats i under de senaste åren. Av den anledningen kan deltagarna på ett mer konkret sätt koppla ihop FPLs femte uppgift om teammöten, med egna erfarenheter.

Eftersom team-möten har en central roll i både FPL och den pedagogiska strukturen, kommer samtalen till stor del att handla om hur de organisatoriska lösningarna skiljer sig. En fråga som tydligt engagerar både omsorgspedagoger och första linjens chefer, är hur omsorgspedagogen ska bygga sina relationer till medarbetarna om de inte har tillgång till ett återkommande mötesforum med baspersonalen. Som nämndes ovan är det stödpedagogen som håller i det veckovisa team-mötet och pilotens omsorgspedagoger beskriver några olika sätt som de valt att hantera detta på.

Vi ska hitta ett sätt för mig att komma in igen, eftersom jag känner att jag kommit för långt ifrån medarbetarna och brukarna (omsorgspedagog).

Vi har lagt in storTEAMsmöte, vi har ett sådant var 6:e vecka, 3,5 timmar. Det handlar mycket om pedagogiskt arbete. Ofta är chefen med, men i första hand är det mitt möte som omsorgspedagog. Om man lägger upp det bra så får teamen chans att bli mer självgående (omsorgspedagog).

Möten och mötesstrukturer har ofta en central funktion i funktionshinderverksamheter, men en mängd andra faktorer kan göra att till synes liknande verksamheter, ändå har väldigt olika organisatoriska förutsättningar. FPL föreslår en typ av team-möten som utgör en integrerad del i en sammanhållen modell för ett praktiktäna ledarskap och ett personcentrerat stöd, båda med tydligt fokus mot brukares livskvalitet. Resultaten från piloten ger stöd för idén om mötets centrala betydelse, men illustrerar också svårigheterna med att relatera en specifik praktik till en specifik organisatorisk modell.

Så här långt har vi redogjort för hur deltagarna i piloten diskuterat och resonerat kring FPL:s fem uppgifter för det praktiktäna ledarskapet. I nästa avsnitt av resultatdelen riktar vi fokus mot de målsättningar som avdelningen LSS-bostäder haft.

## Hur fungerade utbildningen?

LSS-bostäders målsättning med piloten var att bedöma om La Trobes utbildning för praktisknära ledarskap (FPL) skulle kunna anpassas och användas i en lokal, svensk kontext. Till exempel för omsorgspedagoger och första linjens chefer som arbetar med särskilt boende enligt LSS. Kopplat till detta fanns det också frågor om hur den *yrkesroll* som beskrivs i utbildningen förhåller sig till omsorgspedagogens roll i den pedagogiska strukturen, exempelvis vad gäller kompetens och behovet av kompetensutveckling.

För att svara på dessa frågor har vi, tillsammans med arbetsgruppen (som presenteras i inledningen) resonerat utifrån fyra aspekter: innehållets relevans, den pedagogiska kvaliteten, eventuella kulturella och kontextuella skillnader, samt organisatoriska faktorer som skulle kunna påverka en anpassning och användning av FPL: yrkesroller, kompetens med mera.

### Innehållets relevans

Deltagarna uttryckte att utbildningen belyste viktiga situationer och dilemman som den som leder brukarnära arbete ställs inför. Vidare att utbildningen gav konkret vägledning för de arbetsuppgifter som deltagarna förväntas lösa, samt att det var ”inspirerande” med en ledarskapsutbildning som är specifikt utvecklad för funktionshinderverksamheter. Sammantaget var det inget av innehållet i utbildningen som deltagarna avfärdade för att det till exempel skulle ligga utanför deras ansvarsområde eller för att det skiljde sig allt för mycket från en svensk kontext.

### Kultur och kontext

En del skillnader lyftes dock fram. FPL är producerad på engelska för personal som arbetar i australiensiska funktionshinderverksamheter. De skillnader som deltagarna uppmärksammade i relation till svenska förhållanden, handlade främst om utbildningens starka betoning på *livskvalitet*. Ett begrepp som alla var bekanta med, men som inte förekommer i LSS-lagstiftningen och som inte har så stor spridning inom kommunala funktionshinderverksamheter. Deltagarna uppfattade generellt livskvalitetsbegreppet som något positivt och att det inte stod i vägen för att ta till sig utbildningen i stort. En annan diskussion handlade om i vilken utsträckning de praktisknära ledarnas sätt att agera innehöll en kulturell dimension, t.ex. som ett inslag i en mer hierarkisk arbetskultur, men sådana aspekter bedömdes inte heller påverka budskapet om vad rollen i stort innebär.

## **Pedagogisk kvalitet**

Utbildningens utformning med moduler, förklarande bakgrundstexter, filmer och diskussionsfrågor, gav enligt deltagarna en god bild av vad och hur ett praktikinära ledarskap kan utformas. Deltagarna uppskattade att det ingick ”handfasta tips om hur man kan göra” och ansåg att det pedagogiska upplägget också stimulerade till reflektioner kring hur man kan ”hitta sin roll” för att leda brukarnära arbete.

## **Organisation och pedagogisk struktur**

När det gäller FPL och relationen till den pedagogiska strukturen är det framför allt några områden som framträder. Flera deltagare lyfter fram att den pedagogiska strukturen tydligt betonar betydelsen av kompetens och kompetensutveckling. De menar att detta skapar goda förutsättningar för att införa ny kunskap och nya metoder och att detta harmonierar väl med andemeningen i både utbildningen FPL och de idéer som ligger till grund för den. FPL svarar också mot en efterfrågan som deltagarna beskriver finns hos medarbetare i omsorgspedagogrollen. Flera omsorgspedagoger uttryckte att sådant lärande kan ses både som kompetensutveckling och som en möjlighet till personlig karriärutveckling.

Ett kompetensområde som ingår i FPL är att coacha, ge feedback och genomföra handledning. Utbildningen ger visserligen tydlig vägledning i hur detta kan utföras, men deltagarnas reflektioner indikerar att dessa uppgifter kan ge upphov till osäkerhet. Det kan handla om allt från vad termerna betyder, till om man känner sig trygg i en roll som förväntas observera och bedöma de närmaste kollegornas arbete. Två andra organisatoriska aspekter som diskuterades var *avståndet* mellan omsorgspedagogen och verksamhetens brukare och medarbetare, samt frågan om *ramar och mandat* för den nya yrkesrollen. Flera första linjens chefer, men även omsorgspedagoger, ger uttryck för en farhåga som handlar om att yrkesrollen för omsorgspedagoger riskerar att utvecklas i samma riktning som rollen för första linjens chef. Ökade krav på dokumentation, återrapportering och handlingsplaner, kan skapa en förflyttning, från verksamhetsnära arbete till kontorsarbete.

## **Sammanfattning resultat**

Piloten visar att FPL skulle kunna vara hjälpsam för medarbetare i yrkesroller som leder brukarnära arbete, men deltagarna ger också uttryck för att den roll som beskrivs i FPL, inte är direkt överförbar till deras



verksamheter. En implementering förutsätter översättningar som inte bara handlar om språkliga termer, utan också i den mer komplexa bemärkelsen, där värderingar, beteenden och kompetenser möter en utprovad arbetsmodell, som ska översättas till handlingsprogram i kontexten av en befintlig organisering.

Vad som krävs för att gå från test till implementering är därför en större fråga som inte kan besvaras inom ramen för denna studie och rapport. I den avslutande diskussionen resonerar vi kring några faktorer och teman som vi bedömer är viktiga, de spänner från det lokala sammanhanget till ett mer övergripande nationellt perspektiv.

TOM SIDA

## Diskussion

---

LSS-bostäders pilot av FPL visar att utbildningen skulle kunna vara hjälpsam för yrkesroller (inom funktionshinderområdet) som ansvarar för att leda direktarbete med brukare. Analysen visar samtidigt att det finns flera frågor och områden som behöver diskuteras eller studeras vidare. I det här avslutande avsnittet lyfter vi fram och resonerar kring fem sådana områden. Det är frågor som aktualiseras genom piloten och som vi bedömer är viktiga för kvalitetsarbete och kompetensutveckling inom funktionshinderområdet i stort, men som också öppnar för såväl teoretisk fördjupning, som mer tillämpningsorienterad uppföljning.

### Att anpassa och använda utbildningen

LSS-bostäders målsättning med piloten var att bedöma om FPL kan anpassas och användas för den egna verksamheten. Ur ett implementeringsperspektiv kan denna fas beskrivas som *ett utforskande* (Hansson & Nilsson, 2017). Den forskning som bedrivits om implementering av nya metoder och modeller inom välfärdsorganisationer, visar att det finns en rad olika faktorer att ta hänsyn till. En generell grundförutsättning för implementering är att någonting behöver förändras, ett uttryck som används för att beskriva ett sådant tillstånd i en organisation är *readiness for change* (Weiner, 2009). I fallet med piloten av FPL motsvaras detta av centrala aktörers uppfattning om att medarbetare i vissa yrkesroller behöver rustas med relevant kunskap och kompetens. Andra faktorer för en framgångsrik implementering kan handla om tillgången till resurser, t.ex. i form av utbildad personal, lokaler och tekniska hjälpmedel (ibid), men också att personalen är redo att genomföra förändringarna (Nilsson m.fl., 2018).

Alla funktionshinderverksamheter är unika i sin uppsättning av individer, medarbetare och lokaler. Även de organisatoriska modeller som används varierar i hög grad beroende på en rad olika faktorer. Oavsett vilken modell en kommun eller verksamhet valt, så finns det inom ramen för välfärdsorganisationer alltid någon eller några med ett formaliserat ansvar för den service som produceras. För att utveckla kvaliteten i funktionshinderverksamheter är det alltså av stor vikt att få en bild av hur den här typen av verksamheter är organiserade och fungerar idag. En sådan *lägesbild* är central för att kunna bedöma hur en modell

som FPL skulle kunna implementeras. Studien av den pilot som LSS-bostäder genomfört, har till exempel bidragit till att synliggöra områden och aspekter som är viktiga i arbetet med att utforma organisatoriska strukturer för funktionshinderverksamheter. Som ett slags bifynd från piloten konstaterade flera deltagare att utbildningen också skulle kunna användas för att spegla eller *kartlägga utformningen av yrkesroller* som verkar i gränssnittet mellan ledning/styrning och verksamheter praktik.

När nya arbetsmodeller införs medför de inte bara idéer om hur olika arbetsuppgifter ska utföras, utan också en rad olika termer och begrepp som aktörer behöver tolka, diskutera och vänja sig vid att använda. Ett exempel från piloten av FPL, är den andra uppgiften som handlar om den dagliga planeringen av arbetspass och stödinsatser. Tidigare studier har visat att det finns en motsvarande problematik vad gäller befattningar och yrkesroller som tillskapas inom LSS-området (Socialstyrelsen, 2021; Arvidsson & Björne, 2021). I tidigare forskning betonas vikten av en *gemensam språksättning* (shared language) inom yrkesområdet (Clement & Bigby, 2010; Bigby, Bould & Beadle-Brown, 2019). Denna fråga återspeglas också ur ett nationellt perspektiv. Här finns således ett arbete att göra som går utanför den aktuella studien och förvaltningen, nämligen att diskutera frågan om en mer enhetlig språksättning för yrkesverksamma inom svenska funktionshinderverksamheter. Det kan vara en viktig förutsättning för att göra verksamheter redo för förändring (Weiner, 2009).

## Livskvalitet som policybegrepp

Den svenska funktionshinderpolitiken har uttryckts genom ett flertal policybegrepp som över tid varierat i betydelse, från normalisering till delaktighet, inkludering och självbestämmande, med flera. I debatter och i forskningslitteratur har de inte sällan kommit att användas som separata entiteter. Några exempel är *normaliseringsprincipen*<sup>27</sup>, *Myn-digheten för delaktighet*<sup>28</sup>, *Delaktighetsmodellen*<sup>29</sup> och *Självbestäm-*

---

<sup>27</sup> Bengt Nirjes idéer som vägledning för funktionshinderpolitik.

<sup>28</sup> MFD arbetar för att främja tillgänglighet i samhället och för att öka delaktighet för personer med funktionsnedsättning.

<sup>29</sup> Ett arbetssätt som syftar till att stödja brukare och elever att öka sin förmåga att uttrycka och formulera sina behov och önskemål, utarbetad av Ann-Christine Gul-lacksen med flera.

*mande i LSS*<sup>30</sup>. Studien visade att omsorgspedagoger och första linjens chefer med erfarenhet av kvalificerat arbete inom funktionshinderverksamheter upplevde att livskvalitetsbegreppet, som det beskrivs och används i FPL, skulle kunna bidra till att *tydliggöra välfärdsuppdraget* och *utveckla dialogen* med medarbetare kring enskilda brukares livssituation. I den internationella funktionshinderforskning som använder sig av livskvalitetsbegreppet (till vilken FPL hör), fungerar begreppet inte bara som en målsättning, utan används också ofta som en *indikator*, d.v.s. en måttstock för värden som anses viktiga att fastställa (Bigby & Beadle-Brown, 2018). På detta sätt kan utvärderingar av arbetsmetoder kopplas till ett resultat som går att jämföra, vilket möjliggör för anspråk om *evidens*. För den politiska domänen ger detta också ett verktyg för att utvärdera insatser. Detta är samtidigt frågor som debatterats flitigt inom svensk välfärdsforskning, bl.a. för att det kan resultera i ett överdrivet fokus på utvärderingar, samt att implementering av evidensbaserad praktik, på olika sätt också påverkar maktfördelningen vad gäller sociala insatser (Johansson, 2005; Denvall & Johansson, 2012).

Flera av deltagarna i studien uttryckte att FPLs användning av begreppet *livskvalitet*, skulle kunna jämföras med LSS-lagstiftningens *goda levnadsvillkor* (LSS § 7), men andra var mer tveksamma. I förarbetena till LSS framgår att ett viktigt skäl för att använda begreppet *goda levnadsvillkor* var att skilja ut målsättningen ifrån Socialtjänstlagens formulering om *skälig levnadsnivå*. Detta för att personer med LSS-insatser ”under en längre tid inte skulle hänvisas till att leva på en nivå som motsvarar försörjningsstödet enligt SoL” (SOU 2008:77, s. 256).

Piloten av den australiensiska utbildningen FPL aktualiserar frågor om användning och uttolkning av olika policybergrepp inom funktionshinderområdet. Livskvalitetsbegreppet, som är centralt i FPL, förefaller inrymma en potential för yrkesverksamma, men det medför också en rad olika implikationer som behöver diskuteras vidare.

## **Modell för personcentrerat stöd**

För att analysera resultaten från piloten av FPL har vi haft hjälp av Christine Bigby och Lincoln Humphreys vid La Trobe University. Tidigare forskning lyfter särskilt fram betydelsen av att funktionshinderverksamheter använder en sammanhållen arbetsmodell för det stöd som ges, *a*

---

<sup>30</sup> *Självbestämmande i LSS - En villkorad rättighet för personer med intellektuell funktionsnedsättning*. Doktorsavhandling av Susanne Larsson, Ersta Sköndal Bräcke Högskola.

*model for support* eller *practice model* (Clement & Bigby, 2010; Bigby, Bould & Beadle-Brown, 2019). Detta är centralt och nödvändigt för att det praktikinära ledarskapet ska veta vad det är för typ av arbetsuppgifter som ska ledas. Utgångspunkten för en sådan modell är att den ska utgöra kärnan i stödet till brukare, d.v.s. relationen mellan baspersonal och brukare. I australiensiska och engelska funktionshinderverksamheter som implementerat *Frontline Practice Leadership* används vanligtvis metoden *Active support*, vilket är en forskningsbaserad metod för personcentrerat stöd som för närvarande implementeras och följs av en forskningsstudie i Stockholm<sup>31</sup>.

Dessa förhållanden öppnar för en diskussion om hur funktionshinderverksamheter arbetar och om eventuella behov av att utforma och fastställa en *sammanhållen arbetsmodell för personcentrerat stöd*. Detta kan vara en uppgift för lokala aktörer, men också ett utvecklingsarbete som skulle kunna ske i samverkan mellan forskning, utbildningsanordnare och praktik, något vi återkommer till i vårt avslutande resonemang om hållbara stödstrukturer för kunskap och kompetens inom funktionshinderområdet.

## Centrala yrkesroller

I Socialstyrelsens rapport *Kompetens i LSS-boenden* (2021) beskrivs de högt ställda krav som generellt kopplas till yrkesroller inom funktionshinderverksamheter. Medan baspersonalens roll beskrivs som ”oerhört mångfasetterad”, är kravbilderna på t.ex. första linjens chefer en omfattande förteckning av förmågor som omfattar organisering, etiska förhållningssätt, utvecklingsarbete, rekrytering med mera. I takt med att också allt fler IT-administrativa system införs, framträder en bild av första linjens chef i linjeorganisationer som en utsatt funktion. Arvidsson (2019) beskriver funktionen för första linjens chef som en ”överbelastad hubb” och redogör för ett lokalt utvecklingsarbete som syftar till att avlasta och komplettera chefen genom inrättandet av nya yrkesroller. Flera medarbetare som är först ut i dessa roller beskriver att de upplever sig som försökskaniner i ett organisatoriskt experiment och att deras befattningar inte utformas med tillräckliga mandat för att kunna motsvara de förväntningar som organisationen ställt upp (ibid).

---

<sup>31</sup> Implementeringen av *Active support* i ett antal gruppboendestäder följs av ett forskningsprojekt under ledning av professor Magnus Tideman och genomförs av Jenny Aspling som är doktorand vid Ersta Sköndal Bräcke Högskola.

Utformningen av befattningar och yrkesroller (som den i FPL) är därför inte bara en fråga om kunskap och kompetens, utan har också implikationer som rör arbetsmiljöaspekter och attraktionskraften för yrkesområdet i stort. I forskningen om praktikinära ledarskap betonas därför vikten av att ansvarsfördelningen mellan olika befattningar är förankrad och uppbackad av välfärdsorganisationens högsta ledning (Mansell & Beadle-Brown, 2012).

## **Samverkan mellan forskning och praktik**

Piloten som LSS-bostäders medarbetare genomfört, riktar fokus mot frågor om kompetensbehov för medarbetare i yrkesroller som ska leda brukarnära arbete i LSS-boenden. Exemplet visar att lokala aktörer kan utforska sina organisatoriska förhållanden, kartlägga yrkesroller och samla in underlag för att få en bild av hur den egna verksamheten bedrivs och fungerar. Piloten är också ett exempel på samverkan mellan praktik, forskning och utbildning. En samverkan som förutsätter att välfärdsorganisationer är öppna för att dela med sig av erfarenheter och att såväl forskning som utbildningsanordnare visar intresse och är lyhörda för det som pågår i praktiken.

Socialstyrelsen identifierar i en rapport från 2021 ett behov av att höja kompetensen hos de som arbetar i LSS-boenden och formulerar ett mål om att skapa hållbara strukturer för utbildning och kompetensutveckling för yrkesområdet. Vår förhoppning är att den här studien och rapporten ska fungera som *ett* bidrag i en sådan utveckling. Ett utvecklingsarbete som ytterst syftar till att skapa goda levnadsvillkor och livskvalitet för personer med funktionsnedsättning.

TOM SIDA



# Referenser

---

- Anderson, V. (2013). A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266.
- Arvidsson, P. & Björne, P. (2021). *Praktiknära ledarskap inom funktionshinderområdet*. FoU-dokument 2021:1. Malmö stad.
- Arvidsson, P. (2019). *Från policy till praktik : en studie om organisering inom LSS-området*. FoU-rapport 2019:3. Licentiatavhandling, Malmö universitet. doi: 10.24834/isbn.9789178770359.
- Beadle-Brown, J., Bigby, C. & Bould, E. (2015). Observing practice leadership in intellectual and developmental disability services. *Journal of Intellectual Disability Research*, 59(12), 1081-1093.
- Bickman, L. & Rog, D.J. (red.) (2009). *The SAGE handbook of applied social research methods [Elektronisk resurs]*. (2nd ed.) Los Angeles: SAGE.
- Bigby, C. & Beadle-Brown, J. (2018). Improving quality of life outcomes in supported accommodation for people with intellectual disability: What makes a difference? *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(2), e182-e200. doi: 10.1111/jar.12291.
- Bigby, C., Anderson, S. & Cameron, N. (2018). Identifying conceptualizations and theories of change embedded in interventions to facilitate community participation for people with intellectual disability: A scoping review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities* 2018; 31: 165– 180.
- Bigby, C., Bould, E., Iacono, T. & Beadle-Brown, J. (2019). Predicting good Active Support for people with intellectual disabilities in supported accommodation services: Key messages for providers, consumers, and regulators. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 45(3), 279-289.
- Bould, E., Bigby, C., Iacono, T. & Beadle-Brown, J., (2019). Factors associated with increases over time in the quality of Active Support in supported accommodation services for people with intellectual disabilities: A multi-level model. *Research in Developmental Disabilities*, 94. doi:10.1016/j.ridd.2019.103477.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory, 2nd Edition*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. Praeger.

- Clement, T. & Bigby, C. (2010). *Group Homes for People with Intellectual Disabilities: Encouraging Inclusion and Participation*. Jessica Kingsley Publishers.
- Cutcliffe, J. R. (2000). Methodological issues in grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 2000, 31(6), 1476-1484.
- Denvall, V. & Johansson, K. (2012) 'Kejsarens nya kläder [Elektronisk resurs] implementering av evidensbaserad praktik i socialt arbete', *Socialvetenskaplig tidskrift*. Umeå: Socialvetenskaplig tidskrift. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-27076>.
- Deveau, R. & McGill, P. (2016). Practice leadership at the front line in supporting people with intellectual disabilities and challenging behaviour: A qualitative study of registered managers of community-based, staffed group homes. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 29(3), 266-277.
- Flynn, S., Totsika, V., Hastings, R.P., Hood, K., Toogood, S. & Felce, D. (2018). Effectiveness of Active Support for adults with intellectual disability in residential settings: Systematic review and meta-analysis, *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31 (2018), pp. 983-998
- Gubrium, J. F. & Holstein, J. (1999). At the Border of Narrative and Ethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 28 (5): 561–573. (13 p.)
- Hansson, K. & Irwin, R. (2020). *Movement of knowledge: Medical humanities perspectives on medicine, science, and experience* (p. 265). Kriterium.
- Hansson, K. & Nilsson, G. (2017). Att implementera tillgänglighet i vården. In L. Nordgren (Ed.), *Health Management: att göra hälso- och sjukvård mer tillgänglig* (Vol. 2, pp. 209-225). Sanoma Utbildning.
- Johansson, S. (2005). 'Socialtjänstens organisation som forskningsobjekt.', in *Socialvetenskaplig tidskrift*. Socialvetenskaplig tidskrift.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2012). *Qualitative Research Methods in Organisation Studies*. Copenhagen: Hans Reitzels forlag.
- Mansell, J. & Beadle-Brown, J. (2012). *Active support: Enabling and empowering people with intellectual disabilities*. Jessica Kingsley Publishers.
- Mansell, J., Beadle-Brown, J., Ashman, B. & Ockenden, J. (2004). *Person-centred Active Support: A Multi-media Training Resource for Staff to Enable Participation, Inclusion and Choice for People with Learning Disabilities*. Pavilion.
- Nilsson, G., Hansson, K., Tiberg, I. & Hallström, I. (2018). How dislocation and professional anxiety influence readiness for change during the implementation of hospital-based home care for children newly diagnosed with diabetes – an ethnographic analysis of the logic of workplace change. *BMC Health Services Research*, 18(61), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2861-z>

- Qian, X., Tichá, R. & Stancliffe, R.J. (2017). Contextual factors associated with implementing active support in community group homes in the United States: a qualitative investigation. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 14 (2017), pp. 332-340, [10.1111/jppi.12204](https://doi.org/10.1111/jppi.12204)
- Schalock, R. L., Verdugo, M. A., Bonham, G. S., Fantova, F. & Van Loon, J. (2008). Enhancing personal outcomes: Organizational strategies, guidelines, and examples. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 5(4), 276-285.
- Socialstyrelsen (2021). *Kompetens i LSS-boenden*.
- SOU 2008:77. *Möjlighet att leva som andra. Ny lag som stöd och service till vissa personer med funktionsnedsättning*. Slutbetänkande av LSS-kommittén.
- SOU 2018:47. *Med tillit växer handlingsutrymmet. Tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*.
- SOU 2021:52. *Vilja välja vård och omsorg. En hållbar kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre*.
- Svensson, O. & Tideman, M. (2007). Motvärn, motståndsidetit och empowerment bland personer med intellektuella funktionshinder. *Socialmedicinsk tidskrift*, 84(3), 193-204.
- Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science* 4, 67 (2009). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>