



Texten ingår i:

Stig Linde (red.) &
Kerstin Svensson (red.)

Välfärdens aktörer

Utmaningar för människor,
professioner och organisationer

Sid. 241-266

DOI: [https://doi.org/10.37852/
oblu.118.164](https://doi.org/10.37852/oblu.118.164)

Denna text är licensierad under CC-BY, Erkännande. (Se fullständiga villkor: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.sv>) Enligt licensen får verket spridas och bearbetas utan att tillstånd behövs, men verkets upphovsperson måste anges.

ISBN: 978-91-7895-542-8

ISBN (elektroniskt): 978-91-7895-543-5

DOI: <https://doi.org/10.37852/oblu.118>

© Författarna & Social Work Press 2021

Redaktörer: Stig Linde & Kerstin Svensson

Layout: Patrik Hekkala

Adress: Social Work Press, Box 23, 221 00 Lund

10. Hybridprofessionalism i välfärdsorganisationer

HARALD GEGNER

Kräver allt yrkesutövande i dagens välfärdsorganisationer någon slags hybridisering? Utvecklingsledarna började som socionomer i socialtjänsten, men har fortsatt till en övergripande strategisk nivå. Färdigheten att kunna integrera olika logiker och förmågan att skifta yrkesidentitet och lojalitet beroende på sammanhang och syfte har förmodligen varit en viktig förutsättning för att kunna ta sig an ett statligt styruppdrag.

Exemplet regionala utvecklingsledare i den sociala barn- och ungdomsvården

Under 2010-talet hade det nationella nätverket av regionala utvecklingsledare ett statligt styruppdrag att evidensbasera socialtjänstens arbete inom barn- och ungdomsvården. Till uppdraget hörde att stödja kommunerna i att införa en evidensbaserad praktik, EBP. I det här kapitlet studerar jag utvecklingsledarna utifrån ett organisations- och professionsperspektiv i syfte att öka förståelsen av yrkesutövande i dagens välfärdsorganisationer. I en inledande beskrivning nedan får vi möta Anna. Berättelsen om Anna är typisk för de utvecklingsledare som jag har följt i min forskning. Den illustrerar en yrkesverksam socionoms organisatoriska och professionella utveckling under ett yrkesliv

Anna, 54 år, gick socionomutbildningen under sena 1980-talet. Hon började sedan arbeta som socialsekreterare på ett socialkontor. Efter några år specialiserade hon sig och arbetade som familjehemssekreterare, vilket så småningom ledde till ett uppdrag som samordnare för familjehemsgruppen. I samband med en omorganisation blev Anna förste socialsekreterare med ansvar att handleda kollegor i det dagliga arbetet samt att vara stöd till chefen. När Annas chef gick i pension tog hon över som enhetschef för kommunens barn- och ungdomsvård. Hon var nu arbetsledare för en arbetsgrupp bestående av socialsekreterare, familjehemssekreterare och familjebehandlare och ingick i förvaltningens ledningsgrupp. När Anna hade arbetat i drygt tio år som chef

lämnade hon chefs tjänsten för att bli utvecklingssekreterare med fokus på barn och unga. Som strateg arbetade Anna nära förvaltningsledningen och tillhörde förvaltningsstaben. Anna utbildade sig i processledning, implementering och verksamhetsutveckling och gick även andra relevanta vidareutbildningar. Tillsammans med utvecklingsledare i regionen genomförde Anna olika projekt. När tjänsten som regional utvecklingsledare med inriktning på den sociala barn- och ungdomsvården vid ett regionalt kommunförbund dök upp, valde Anna att lämna kommunal socialtjänst för att i stället arbeta med utvecklingsfrågor på regional nivå.

Anna började efter sin socionomexamen, precis som majoriteten av de utvecklingsledare jag träffade, som socialsekreterare inom socialtjänsten med direkt brukar- eller klientkontakt. Därefter specialiserade hon sig inom den sociala barn- och ungdomsvården innan hon så småningom blev chef. Likt Anna hade i princip alla utvecklingsledare som ingick i min undersökning ett chefsuppdrag innan de började arbeta med utveckling och förändring på strategisk nivå.

Arbetet som chef skiljer sig betydligt från arbetet som socialsekreterare. Som socialsekreterare ligger fokus på socialt förändringsarbete i mötet med brukare, medan chefsrollen innebär ett övergripande verksamhetsansvar som inkluderar arbetsledning, arbetsmiljö- och budgetansvar. I rollen som chef, med mandat att leda och bestämma över en verksamhet, förväntas Anna agera utifrån den logik och rationalitet som kännetecknar organisationens lednings- och managementnivå. Denna karriärväg är inte ovanlig bland socionomer (Bengtsson 2020), och det kan vara en fördel att som chef ha samma yrkesbakgrund som sina medarbetare. Men vad händer när Anna, som är utbildad socionom och har haft ett chefsuppdrag, blir utvecklingsledare?

Den nya rollen ger Anna en särställning att agera i ett organisatoriskt och professionellt gränsland. En utvecklingsledare är varken en socialarbetare i sträng bemärkelse eller en typisk ledare med ansvar att leda en verksamhet. I rollen som utvecklingsledare befinner Anna sig mellan eller snarare vid sidan om dessa inte sällan konkurrerande ytterligheter, och som hon nu behöver förena i en ny yrkesroll. I mitt kapitel utgör yrkesgruppen utvecklingsledare på regional nivå det empiriska exemplet på en ny grupp yrkesutövare inom socialtjänsten. Den för kapitlet vägledande frågan är hur vi utifrån ett professionsperspektiv kan förstå dessa utvecklingsledare som yrkesutövare i välfärdsorganisationer. I empiriska studier av nytillkomna yrkesgrupper som rör sig i gränslandet mellan olika professioner har bland annat teorier

om hybridprofessionalism använts som analytisk ingång (Noordegraaf 2007; Giacomelli 2019). Hybridprofessionalism är också min utgångspunkt när jag analyserar det tjugotal intervjuer med regionala utvecklingsledare som det här kapitlet bygger på (för andra analytiska ingångar, se Gegner 2021; Gegner, Righard & Denvall 2019).

Jag börjar med att beskriva tillkomsten av nya yrkesgrupper i välfärdsorganisationer. Sedan presenterar jag hybridprofessionalism som teoretiskt perspektiv och analytisk ingång. Därefter byter jag fokus från ett mer teoretiskt resonemang till att presentera kapitlets empiri varvad med en analys. Det empiriska exemplet utgörs av Anna och hennes kollegor som är regionala utvecklingsledare inom socialtjänstens barn- och ungdomsvård. I analysen visar jag att utvecklingsledarnas arbete kännetecknas av hybridprofessionalism eftersom de ägnar sig åt det jag benämner *hybridiserat yrkesutövande*. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion i form av ett återbesök hos Anna.

Nya yrkesutövare i välfärdsorganisationer

Välfärdsorganisationer, inte bara i Sverige utan i hela västvärlden, har under de senaste decennierna genomgått stora förändringar som utmanat klassiska föreställningar om byråkratiers struktur, organisering och ledning (Ehn & Sundström 2020; Hall 2012; 2020). Forskningen beskriver en tilltagande samhälllig och organisatorisk komplexitet som tillsammans med nyliberalismens intåg i offentlig sektor lett till en ”managementisering” av offentlig sektor. Denna förändring har inverkat på en rad institutionaliserade värden som inte bara påverkar organisering av offentlig sektor utan även hur arbetet utförs.

Ett första sådant värde som har haft stor betydelse för socialtjänsten i Sverige är evidensbaserad. I en rad studier visas hur evidensvägen har fått genomslag i det sociala arbetet. Somliga pratar till och med om ett paradigmskifte för det sociala arbetets praktik (Svanevie 2011). Ett annat institutionaliserat värde som går hand i hand med evidensbaseringen är den tilltagande marknadsorienteringen av socialtjänsten. Forskare i socialt arbete har på olika sätt visat och beskrivit hur marknadslogiken har fått fäste i socialtjänsten. Detta märks bland annat i organisering av socialtjänsten i en beställare-utförare-organisation och i en växande privatisering och outsourcing av kommunala tjänster och insatser (Blom

1998; Grell 2016; Sallnäs & Wiklund 2017). Som följd av evidensbaserad och marknadsorientering har det observerats ökande krav på standardisering (Skillmark, 2018), dokumentation (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2015), mätbarhet (Hjärpe 2020) och kontroll (Pålsson 2018) inom det sociala arbetet. Den ökande specialiseringen har dessutom lett till ett nästintill omätligt behov av samverkan som anses vara den universella lösningen på alla de utmaningar som socialtjänsten ställs inför (Bergmark m.fl. 2017).

Utvecklingen från mer traditionella välfärdsbyråkratier till så kallade managementbyråkratier (Hall 2012), med de institutionaliserade värden som jag har beskrivit ovan, får dock inte bara implikationer för hur verksamheten utformas och leds. Även arbetet i organisationen och de som ska utföra arbetet påverkas och förändras i takt med att organisationer utvecklas. Detta då yrkesutövandet inte kan isoleras från institutionaliserade strukturer och värden, det vill säga organisationen och sammanhanget inom vilket arbetet äger rum. Yrkesutövarna påverkas inte bara av organisationen utan de är också beroende av den för att kunna bibehålla sin legitimitet och verka över tid (Kirkpatrick & Noordegraaf 2015). I det perspektivet är organisationen och professionen intimt sammanbundna; de påverkar och utvecklar varandra ömsesidigt. Ändras strukturer förändras också utövarnas sätt att agera och vice versa. Det professionella landskapet förändras (Brante, Svensson & Svensson 2019) och nya yrkesgrupper med särskilda kompetenser träder fram som svar på de institutionella förändringarna. Detta blir särskilt tydligt när organisationer ställs inför komplexa, svårhanterliga problem som kräver nya angreppssätt.

I svensk kontext förekommer begreppen *organisatoriska gränsgångare* (Ernits 2018) och *gränsöverskridande strategier* (Svensson 2019) som ett försök att ringa in nya yrkesgrupper som arbetar med förändring och utveckling i syfte att lösa komplexa samhällsutmaningar. Dessa yrkesgrupper förväntas bedriva förändringsarbete som en integrerad del av det dagliga arbetet. Förändringsarbete är omgärdat av spänningar mellan involverade aktörer vilket kräver särskilda kunskaper och kompetenser som att agera gränsöverskridande, sammanlänkande, förmedlande och samverkande. En ny sådan yrkesgrupp bland en rad andra, exempelvis projektledare eller utvecklingsstrateger, är regionala utvecklingsledare som jag har illustrerat inledningsvis med hjälp av Anna. Innan jag introducerar gruppen regionala utvecklingsledare mer i detalj vill jag först presentera kapitlets teoretiska och analytiska referensram.

Hybridprofessionalism

Frågan som det här kapitlet tar sin utgångspunkt i handlar på en generell nivå om hur vi kan förstå nya yrkesgruppers yrkesutövande i ett professionsperspektiv. Med avstamp i föregående avsnitt riktar jag nu blicken åt de aktörer som förväntas utföra arbetet. För att kunna göra det behöver vi först definiera vilka de är. Här tar jag hjälp av sociologen Thomas Brante (2014) som pratar om det professionella skiktet. Det han avser är yrkesutövare med akademisk utbildning och med arbeten vars utövande vilar på vetenskaplig kunskap. Lärare, sjuksköterskor och socionomer är exempel på yrkesgrupper som rymms i denna beskrivning. Då dessa i regel verkar i välfärdsstatens organisationer kallas de också för välfärdsprofessioner.

Kapitlets empiriska fokus är en grupp regionala utvecklingsledare. Utifrån Brantes (2014) förståelse av professionalism tillhör Anna det han kallar det professionella skiktet. Hon är professionsutbildad socionom med chefsbakgrund som nu utför ett arbete som utvecklingsledare i socialtjänsten. I sitt arbete behöver hon integrera varierande, ibland motsägelsefulla, logiker, värden och färdigheter i en (ny) helhet, vilket kan ses som ett uttryck eller förkroppsligande av hybridprofessionalism.

Hybridprofessionalism utgår från en integrerad förståelse av yrkesutövande bortom professionalism som ”ren” eller ”äka”, det vill säga en professionsförståelse som utmärks av några fasta, ej kompromissbara attribut (Brante 2014; Brante, Svensson & Svensson 2019). Förståelsen av professionalism som hybridiserad kännetecknas av att vara självreglerande, kontextberoende, integrerande och situationsbetingad, och därför obeständig till sin natur. Teorier om hybridisering är därför användbara i studier som har yrkesutövande i fokus. Detta då allt yrkesutövande är föränderligt, anpassat, integrerat och influerat av sitt sammanhang.

Hybridprofessionalism som teoretiskt koncept kan ses som ett försök att begripliggöra och ge mening åt ett socialt konstruerat fenomen i ständig förändring. I det perspektivet är professionalism inte längre ett statiskt tillstånd eller en färdig produkt utan snare ett skeende som är i rörelse och utveckling. Det är i själva blivandet som hybridprofessionalismens diskursiva och fluktuerande karaktär kommer till uttryck. Det finns de som menar att allt yrkesutövande som äger rum i institutionaliserade och organiserade sammanhang karakteriseras av

hybridisering, det vill säga en integrering av skilda kunskaper, logiker och värden i en och samma yrkesroll (Noordegraaf 2007). Den primära frågan är därför inte längre vad professionalism är utan snarare hur olika förståelser av professionalism kan bli sammanlänkande och integrerande, eller som den nederländska organisations- och professionsforskaren Mirko Noordegraaf (2015) uttrycker det: *becomes connective*.

Hybridisering i professions- och organisationsstudier

Ett sätt att närma sig professionalism är att fokusera på vad yrkesutövarna gör och hur de arbetar. Det är här hybridprofessionalism som begrepp och perspektiv kan vara till hjälp. Före 2010-talet förekommer begreppet enbart sporadiskt i forskningslitteraturen som avser professions- och organisationsstudier. Ett vanligt användningsområde är empiriska studier av yrkesprofessionella i välfärdsorganisationer (Giacomelli 2019). I ett nordiskt perspektiv kan en artikel från år 2004 nämnas som föregångare. I denna argumenterar författaren för att det har skett en hybridisering av professionella inom sjukvården i och med new public management-reformen i offentlig sektor som genomfördes i Finland under 1990-talet (Kurunmäki 2004). Från mitten av 2010-talet ökar sedan användningen av begreppen hybrid och hybridisering drastiskt i studier som undersöker yrkesutövande. Studieobjektet är dock inte vilka yrkesutövare som helst. Forskningen riktar särskilt fokus på yrkesgrupper som är professionsutbildade i en klassisk profession, exempelvis läkare, eller de som har sin grundutbildning inom en välfärdsprofession (Brante 2014), exempelvis lärare, sjuksköterskor eller socionomer. Det gemensamma är en akademisk grundutbildning som efter några år i yrket kombineras med arbetsuppgifter som ligger utanför den kunskapsbas man är utbildad i.

Hälso- och sjukvård är det vanligaste området där idén om hybridisering av professionalism har fått spridning. Därutöver har forskning i pedagogik och socialt arbete använt sig av hybridprofessionalism som teoretiskt begrepp, dock i mycket mindre utsträckning än vad hälso- och sjukvården har gjort. I pedagogik och socialt arbete har rektorer och socialarbetare varit i fokus för analysen, medan läkare och annan vårdpersonal stått i centrum för undersökningar som rör hälso- och sjukvård. Därutöver har yrkesgrupper med uppgift att implementera och genomföra politiska reformer eller nationell policy varit av särskilt analytiskt intresse. Här har fokus legat på *institutionella logiker*. En central

utgångspunkt är en tilltagande institutionell och organisatorisk komplexitet och särskilt utrymme ges åt de yrkesprofessionellas förmåga att kombinera professionslogik med en lednings- och en managementlogik. Ett annat område rör yrkesutövarnas *identitetsarbete*. Analytiskt fokus ligger här på att forma, upprätthålla, stärka och revidera den yrkesmässiga självbilden som ”hybridiserad yrkesutövare”. Även här ges integreringen av varierande logiker och värden till en (ny) helhet stort utrymme. Ytterligare ett område belyser *organisatoriska förutsättningar* för att möjliggöra hybridprofessionalism. Jämfört med etablerade professioner saknar nya yrkesgrupper i regel en egen kunskapsbas. Det finns varken en gemensam utbildning eller färdiga strukturer för kunskapsproduktion och kunskapsinhämtning. Detta ställer särskilda krav på organisationen att erbjuda forum för utbyte, lärande, dialog och kunskapsinhämtning.

Professionell hybridisering – analytiska ingångar

I analysen begränsar jag mig till tre analytiska ingångar för att belysa utvecklingsledarnas yrkesutövande i perspektiv av hybridprofessionalism.

En första ingång är fokus på inbäddning i en moder- eller ursprungsprofession samtidigt som man utför arbeten som kräver kunskaper bortom den ursprungliga professionen. Hybridiserad professionalism kännetecknas av att den yrkesverksamma tillägnar sig kompetenser och erfarenheter utanför professionens kunskapsområde. Ett exempel är sjuksköterskor eller läkare som har lämnat den vårdande delen av sitt yrke och numera arbetar med administration eller management inom sjukvården (Blomgren & Waks 2015; Croft, Currie & Lockett 2015). Inbäddningen i olika kunskapsbaser som bygger på varierande logiker, normer och värden leder till att dessa yrkesutövare så småningom utvecklar dubbla eller till och med multipla yrkesidentiteter. Detta ger möjlighet att använda kunskaper beroende på syfte och sammanhang. Dubbla identiteter möjliggör dessutom tillgång till och samarbeten med en mångfald olika aktörer som oftast krävs för att kunna utföra arbetet.

Den andra analytiska ingången som jag har valt handlar om en förmåga att kunna förena motstridiga institutionella logiker i en och samma yrkesroll (Breit, Fossetøl & Andreassen 2018). Enligt Friedland och Alford (1991) kan institutionella logiker förstås som en uppsättning konkreta handlingar och symboliska, sociala konstruktioner som tillsammans utgör ett organiserat ram- eller regelverk som individer och

organisationer kan använda sig av. Den som vill ha en mer fördjupad begreppsdefinition av institutionella logiker rekommenderas att läsa Kristina Carlsson Stylianidis (2021) text om vanans makt, institutionella logiker och människans institutioner i den här antologin. Ett exempel på yrkesutövande som kräver en förening av skilda institutionella logiker är tjänstemän med uppgift att implementera politiska reformer. Dessa behöver i regel kombinera en variation av olika styrformer som baseras på skilda logiker, som hierarkisk top-down-styrning och interaktiv polycentrisk styrning som kräver samverkan och nätverkande för att få sitt uppdrag genomfört (Gegner 2021). Integreringen av motstridiga institutionella logiker kan föra med sig spänningar mellan aktörer från olika organisatoriska och professionella sammanhang. Det kan ge upphov till konflikter och maktförskjutningar som behöver överbryggas.

Den tredje ingången rör själva arbetet som sker i ett mellanrum, det vill säga vid sidan om eller mellan befintliga organisatoriska och professionella gränser (Waring 2014; Noordegraaf 2015). Hybrid-professionalism äger vanligtvis rum i gränslandet mellan organisation och profession. Även om yrkesutövande som regel är knutet till en specifik organisatorisk kontext, till exempel en förvaltning eller en administrativ enhet, är arbetsplatsen sällan begränsad till denna kontext. Det är vanligt att det skapas nya, tillfälliga sammanhang i samverkan med aktörer från andra områden och organisationer. Inte sällan utförs arbetet i institutionaliserade sammanhang som sträcker sig långt utanför den egna organisationen och bortom det egna ansvarsområdet.

Efter den här presentationen av kapitlets teoretiska ramverk och mina analytiska ingångar är det nu på sin plats att ge utrymme åt Anna och hennes kollegor.

De regionala utvecklingsledarna

De regionala utvecklingsledare jag har studerat hade 2011–16 ett nationellt uppdrag att evidensbasera socialtjänsten. Befattningen utvecklingsledare inrättades utifrån årliga överenskommelser om stöd till evidensbaserad praktik (EBP) inom socialtjänsten som regeringen och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) slöt mellan åren 2009 och

2016.¹⁵ Överenskommelserna avsåg stöd till landets kommuner för att införa en evidensbaserad praktik och har blivit kända som EBP-överenskommelserna. Överenskommelserna ingick som en del i den nationella kunskapsstrategin *Statlig kunskapsstyrning avseende hälso- och sjukvård och socialtjänsten* (Regeringskansliet 2014; SFS 2015:155).

Inom ramen för EBP-överenskommelserna var utvecklingsledare verksamma inom socialtjänstens missbruks- och beroendevård, den kommunala äldreomsorgen, den sociala barn- och ungdomsvården och det kommunala stödet till personer med funktionsnedsättning. Det här kapitlet baseras på de utvecklingsledare inom den sociala barn- och ungdomsvården som var knutna till Barn- och ungasatsningen (BoU-satsningen) som pågick mellan åren 2011 och 2016. Utvecklingsledarna i BoU-satsningen fanns i alla regioner och de koordinerades av SKR.¹⁶ I deras uppdrag ingick att konkretisera EBP-överenskommelserna i regionala handlings- och aktivitetsplaner. Utvecklingsledarna genomförde detta genom samverkan och nätverkande med aktörer på lokal, regional och nationell nivå. Deras organisatoriska tillhörighet varierade. Huvudparten tillhörde ett kommunal- eller regionförbund och ett tiotal en FoU-miljö (SKL 2017). Alla utvecklingsledare var kopplade till de år 2009 inrättade Regionala stöd- och samverkanstrukturerna, RSS (Socialdepartement & SKL 2009).

Med stöd i EBP-överenskommelserna var utvecklingsledarna verksamma fram till och med år 2016 då den statliga satsningen avslutades. Sedan dess har ett 30-tal utvecklingsledare fortsatt att träffas i ett nationellt nätverk för barn och unga som samordnas av SKR. Förutom gruppen regionala utvecklingsledare inom barn och unga som jag har studerat, finns utvecklingsledare i övriga verksamhetsområden inom socialtjänsten som missbruksvården och äldreomsorgen. Men även inom skola och sjukvård är regionala utvecklingsledare en vanligt förekommande yrkesgrupp. Precis som utvecklingsledare inom socialtjänsten är deras arbete inriktat på implementering av nationella policyer och regionalt stöd i verksamhetsutveckling. Som ett exempel kan nämnas

¹⁵ Socialdepartement & SKL 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016. Fram till december 2019 hade Sveriges Kommuner och Regioner, SKR, benämningen Sveriges Kommuner och Landsting vilket förkortades till SKL.

¹⁶ När den här studien genomfördes fanns det både län och regioner i Sverige. Sedan 1 januari 2019 finns enbart regioner och tidigare län har numera status som region. Jag använder därför genomgående begreppet region, förutom i direktcitat.

Regionalt utvecklingscentrum, RUC, som är knutet till Linnéuniversitetet. RUC är ett samarbete mellan skolhuvudmän och universitet i syfte att stödja regional skolutveckling.

Intervjuer med utvecklingsledarna

Empirin som ligger till grund för detta kapitel består av intervjuer som genomfördes 2016 med utvecklingsledare inom BoU-satsningen. Samtliga 37 utvecklingsledare som var kopplade till BoU-satsningen 2016 fick förfrågan om att delta i en intervju och 22 tackade ja till detta. Av dessa var 21 kvinnor och 1 man, vilket återspeglar könsfördelningen inom den sociala barn- och ungdomsvården. Intervjuerna med utvecklingsledarna var huvudsakligen enskilda, men bestod även av ett par gruppintervjuer. Hälften av intervjupersonerna intervjuades vid personliga möten och andra halvan per telefon och Skype. Intervjuerna spelades in och transkriberades. Använda citat har redigerats från tal- till skriftspråk och de används genomgående i feminin form.

De intervjuade utvecklingsledarna representerade 15 regioner fördelade över hela landet. Majoriteten var socionomer med egen erfarenhet av att arbeta med barn och unga inom socialtjänsten och nästan alla hade arbetat på lednings- eller strategisk nivå innan de blev utvecklingsledare. Alla utvecklingsledare lämnade klientarbete efter några år i yrket för att så småningom bli utvecklingsledare. Anledningarna till att utvecklingsledare valde att arbeta på övergripande nivå varierar. Ett motiv har varit en önskan om att kunna bidra till utvecklingen av den sociala barn- och ungdomsvården. Ett annat motiv som anförs är personlig och professionell utveckling.

Utvecklingsledarnas uppdrag

På en övergripande nivå handlar utvecklingsledarnas uppgift i BoU-satsningen om att genomföra en politisk reform i en hierarkiskt organiserad verksamhet inom offentlig sektor, i det konkreta fallet socialtjänsten. Uppdraget var formaliserat i EBP-överenskommelserna med målsättningen att evidensbasera socialtjänstens barn- och ungdomsvård. Att evidensbasera en verksamhet handlar i mångt och mycket om

ett förändrings- eller utvecklingsarbete, i det konkreta fallet om kunskapsutveckling av ett yrkesfält. Det innebär att Anna och hennes kollegor förväntades bedriva ett arbete för förändring och utveckling.

Utvecklingsledarnas uppdragsbeskrivning som var formaliserat i EBP-överenskommelserna genomsyrades av att *stödja* utvecklingen av socialtjänstens kunskapsanvändning och samtidigt *styra* verksamheten mot en evidensbaserad praktik, EBP. Anna och hennes kollegor agerade förändringsagenter som erbjöd sitt stöd till socialtjänsten. Samtidigt styrde utvecklingsledarna förändringsarbetet mot ett tydligt uttalat mål, att skapa en evidensbaserad praktik. Hur utvecklingsledarna gjorde detta ska jag utveckla vidare härnäst.

Att förena skilda institutionella logiker

I det här avsnittet presenterar jag kapitlets empiri som jag varvar med en analys. Jag visar att Anna utifrån sitt uppdrag som utvecklingsledare behöver förena åtminstone två institutionella logiker: en professions- och en organisationsspecifik. Man skulle kunna säga att Anna behöver se på världen från båda sidor av ett fönster (Giacomelli 2019). Metaforen används för att illustrera vikten av att kunna se yrkesutövandets olika uttryck beroende på vilken sida av fönstret man står. Det gäller sedan att sammanfoga de olika bilderna i en yrkesroll, vilket är ett av hybrid-professionalismens karaktärsdrag.

Utvecklingsledarnas förflyttning från socialsekreterare inom social barn- och ungdomsvård till ett arbete som är inriktat på att stödja och styra kunskapsutvecklingen, har inneburit att de har fått två nya roller som de behöver integrera i en och samma yrkesroll. I utvecklingsledarnas fall handlade det om att sammanfoga en organisations- och en yrkeslogik vilket visar att Evetts (2011) förståelse av professionalism även har relevans för denna yrkesgrupp. Logikerna skiljer sig åt när det gäller uppdrag, det vill säga vad som ska göras och hur det ska göras (styrform, framgångskriterier och arbetssätt) samt vad som ska åstadkommas (legitimitetsgrund) (Morén, Perlinski & Blom 2015). Yrkes- eller professionslogiken utgår från autonomi, professionell diskretion, kollegialt självbestämmande, tillitsbaserade arbetsrelationer, gemensam yrkesidentitet och yrkesetik samt gemensamma värderingar. Organisationslogiken är däremot inriktad på kontroll, effektivitet,

resultat, likformning och hierarkisk auktoritet (Liljegren & Parding 2010; Noordegraaf 2015).

Integreringen av motstridiga institutionella logiker i en ny, egen yrkesroll har bland annat beskrivits av Breit och kollegor (2018), som undersökte den norska NAV-reformen ur ett professionsperspektiv.¹⁷ I sin forskning visar de hur mellanchefer stödjer socialarbetare i deras utvecklande av hybridkompetens. I det konkreta exemplet bestod hybridprofessionalism i att förena administrativa uppgifter i en byråkratisk kontext med att i mötet med brukare agera i enlighet med professionens värdegrund, kunskapsbas och etiska kod. Socialarbetarna inom NAV utvecklade så småningom organisatoriskt och byråkratiskt tänkande som de förenade med socialt arbete i rollen som NAV-handläggare. Den i socialtjänsten vanligen förekommande yrkestiteln socialsekreterare skulle kunna ses som uttryck för hybridisering av en socionom som förväntas göra professionellt socialt arbete i en byråkratiskt styrd kontext.

För att möta, men också förena, institutionella logiker som anses stå i motsats till varandra är det nödvändigt att tillägna sig specifika kunskaper och kompetenser. Inte sällan rör det sig om kunskaper som ligger utanför den ursprungliga kunskapsbasen.

Utvecklingsledare och professionslogik

Hybridprofessionalism kännetecknas bland annat av inbäddningen i en moder- eller ursprungsprofession samtidigt som man utför ett professionellt arbete som kräver kunskaper utanför ursprungsprofessionen (Blomgren & Waks 2015; Croft, Currie & Locket 2015). Utvecklingsledare ägnar sig i regel inte längre enbart åt arbeten som är vanliga för en socionom som arbetar med barn och unga inom socialtjänsten utan även åt uppgifter som ligger utanför detta kunskapsområde. De utvecklingsledare jag har pratat med beskriver alla att de började sitt yrkesliv som socionom i socialtjänsten för att sedan bli chef och så småningom utvecklingsledare. Följande citat från en utvecklingsledare illustrerar detta.

¹⁷ NAV står för Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning och är Norges integrerade myndighet för arbetsförmedling, försäkringskassa och socialtjänst.

Jag är socionom [...] Från början var jag socialsekreterare och där har jag jobbat i 25 år ungefär. Sen har jag varit chef, enhetschef och sen har jag varit avdelningschef och socialchef. Och sen har jag varit verksamhetsutvecklare. Sedan har jag gått mellan att vara utvecklingsledare och vara chef. (Respondent 10)

Ett flertal utvecklingsledare berättar om en liknande karriärväg som innebar att man lämnade socionomyrket för att arbeta på en mer övergripande, strategisk nivå som ledare eller chef. Detta ligger i linje med tidigare forskning som visar att vertikala, organisationsinriktade karriärvägar är vanliga hos socionomer (Freidson 2001; Bengtsson 2020). Denna typ av hierarkisk förflyttning är en strategi som yrkesverksamma nyttjar för att öka status, inflytande och lön, även om det samtidigt innebär att personen vänder sig bort från yrkets kärnområden. Förflyttningen riskerar samtidigt att kollegor inte längre anser en som en del av yrkeskollektivet (Croft, Currie & Locket 2015).

Utvecklingsledarna är dock tydliga med att de *är* socionomer även om de numera arbetar som utvecklingsledare. Utvecklingsledarna menar att deras val att arbeta med utveckling och evidensbaserad socialtjänst handlar om att förbättra förutsättningarna för socionomer och för de barn och unga som har kontakt med verksamheten. Detta indikerar att utvecklingsledarna fortfarande har en förankring i sin socionomprofession och att de har kvar (åtminstone delar av) sin yrkesidentitet som socionom. Att så är fallet blir tydligt i följande beskrivning där en utvecklingsledare pratar om "oss" och "vår profession" när hon lyfter vikten av att ledningen (som hon per definition själv är en del av) måste ta hand om professionen.

Jag tror vi stryper oss själva [om vi inte tar oss tid för att utveckla professionen], dels för att vi inte får det utrymmet vi behöver för att utveckla vår profession på ett bra sätt. [...] Det skulle behövas chefer som verkligen ser till att vi utvecklar vår profession. (Respondent 4)

Utvecklingsledaren identifierar sig med sina socionomkollegor som arbetar som socialsekreterare i socialtjänsten. Trots att utvecklingsledaren och socialsekreteraren har helt olika uppdrag, skilda uppdragsgivare, verkar i olika sammanhang och att deras kunskapsbaser skiljer sig åt, anser denna utvecklingsledare att hon fortfarande tillhör socionomkollektivet. Det är inte ovanligt att yrkesgrupper som lämnat sitt

ursprungsyрке fortfarande ser sig tillhöriga sin ursrungsprofession, även om denna självbild inte behöver stämma överens med hur omgivningen ser på dem (Croft, Currie & Locket 2015).

Utvecklingsledarna beskriver att de genom den tidigare professions- eller yrkesutbildningen och de sedan samlade yrkeserfarenheterna och vidareutbildningarna har utvecklats en bred kunskapsbas. En mångfald av kunskaper är nödvändiga för att kunna genomföra komplexa uppdrag där skenbart oförenliga förväntningar behöver förenas och sammanfogas. I en rad empiriska studier har det visats hur nya yrkesgrupper använder och integrerar en variation av kunskaper. Ett exempel är Blomgren och Waks (2015), som analyserat hur administrativa ledare inom hälso- och sjukvård som tidigare har arbetat som läkare förenar skilda kunskaper och logiker i sin nya yrkesroll.

Men inbäddningen i en moderprofession innebär också att utvecklingsledarna tar med sig delar av sin tidigare yrkesidentitet i sin nya roll. När utvecklingsledarna beskriver aktiviteter som de initierar, visar dessa att de är förankrade i deras socionomidentitet. Ett flertal av de aktiviteter som de genomför syftar till att utveckla yrkesverksamma socionomer. Det kan exempelvis handla om yrkesspecifika utbildnings-satsningar, grupper för kollegial handledning eller implementering av ett visst arbetsätt eller en metod som kräver socionomkompetens. Deras inbäddning i socionomprofessionen blev också tydlig när utvecklingsledarna fick prata om hur de skulle vilja utveckla socialtjänstens barn- och ungdomsvård. Här nämner en majoritet en önskan att utveckla socionomerna genom att ge dem mer tid för eget lärande och reflektion. En utvecklingsledare säger att det skulle behövas mer reflektionstid (respondent 4) och en annan menar:

Jag skulle nog börja med att socialarbetare får tid för att reflektera.
(Respondent 2)

Reflektion anses vara ett viktigt redskap i arbetet som socionom vars vardag präglas av osäkerhet (Ponnert 2013). Utvecklingsledarna lyfter alltså något centralt för socionomernas yrkeskunnande. Detta indikerar att utvecklingsledarna, fast de lämnade sina yrken som socionom, tog med sig tidigare kunskaper och delar av sin tidigare yrkesidentitet till det nya sammanhanget. Ett annat exempel som illustrerar detta är forskningscirkel för yrkesverksamma socionomer.

Jag tycker den här formen med forskningscirklar eller diskussioner, det är en väldigt bra form. Då är praktikerna där, de har liksom sökt sig dit frivilligt. De är där för de har lust och intresse och det leds av forskare som är delaktiga och man går hem med små läxor och det sprids. [...] Vi har ju haft väldigt många cirklar. (Respondent 5)

Den här utvecklingsledaren pratar om forskningscirklar som ett sätt att ge socionomer i arbetslivet möjlighet att basera arbetet på forskningsbaserad kunskap. Förankringen i en egen kunskapsbas är ett viktigt incitament för professionellt arbete. Utvecklingsledarna bereder denna möjlighet vilket kan tolkas som ett tecken på att deras arbete följer en professionell logik. Men det är bara den ena sidan av myntet. Utvecklingsledarna agerar också utifrån en organisatorisk logik vilket vi ska titta närmare på nu.

Utvecklingsledarna och organisationslogik

När jag intervjuade utvecklingsledarna om vad de gör i sitt dagliga arbete som utvecklingsledare fick jag höra berättelser om att ta fram lokala handlingsplaner, hålla i introduktioner för nyexaminerade socialsekreterare, följa upp hälsoundersökningar för placerade barn, sprida Socialstyrelsens kunskapsmaterial med mera. Sammantaget kan man säga att utvecklingsledarnas berättelser till stor del handlar om administrativa arbetsuppgifter och organisering av uppdraget. Deras arbetsområden rör ledarskap, administration, samverkan, utbildning och implementering. Arbetet som utvecklingsledare kräver alltså delvis andra kunskaper och kompetenser än de som en socionom är utbildad till. En utvecklingsledare berättar att hennes vardag handlar om att arbeta strategiskt, att formulera mål och att upprätta och följa upp handlingsplaner.

Vi har jobbat fram en mål- och handlingsplan här uppe i den taktiska gruppen och där ingår olika områden som vi ska ha fokus på. Och det är prioriterat av den strategiska gruppen, det är detta vi ska jobba med. [...] Ungefär en gång i månaden har vi ett möte där vi går genom handlingsplanen och vad vi håller på att jobba med. Just nu håller vi mycket på med överenskommelsen kring hälsoundersökningar för placerade barn. (Respondent 9)

Arbets sättet som utvecklingsledaren beskriver är karakteristiskt för en organisations- eller managementlogik där ledning och styrning av verksamheten är i fokus. Arbetet som utvecklingsledare skiljer sig från arbetet som socionom i socialtjänstens barn- och ungdomsvård och kan ibland till och med stå i motsats till socionomers kunskapsbas och etiska kompass. I sin berättelse lyfter utvecklingsledaren fram hälsoundersökningar för placerade barn. Detta kan tjäna som ett typexempel på en aktivitet där organisationslogiken överordnas den professionella logiken. Hälsoundersökningar för barn i samhällsvård har som syfte att säkerställa att placerade barn ges samma förutsättningar till hälso- och sjukvård som alla andra barn. Socialvetenskaplig forskning visar däremot att barn som är placerade i samhällsvård har sämre hälsa än andra barn (Vinnerljung & Forsman 2015). Hälsoundersökningar har därför varit ett av utvecklingsledarnas prioriterade områden (SKL 2017). Hälsoundersökning före och under en placering kan ur ett professionellt perspektiv ses som rationell, legitim och etisk. Samtidigt hade utvecklingsledarna i uppdrag att följa upp hur många placerade barn som genomgick en hälsoundersökning under ett år. Målsättningen har alltså inte enbart varit att de placerade barnen blir undersökta av en läkare för att upptäcka eventuella hälsobrister utan också för att kontrollera om socialtjänsten följer nationella rekommendationer. Utvecklingsledarna legitimerar därigenom hälsoundersökningar utifrån professionslogik, samtidigt som de använder uppföljningar för styrning, organisering och kontroll av socialtjänstens arbete.

Utvecklingsledarnas förankring i en organisationslogik blir också tydlig när vi nu tittar närmare på de aktörer som utvecklingsledarna i huvudsak samarbetar med. Chefer inom socialtjänsten dominerar i deras nätverkande (Gegner 2021). Utvecklingsledarna tar sig an uppgiften att evidensbasera socialtjänsten genom att samverka med chefer som har mandat att styra verksamheten utifrån ett hierarkiskt styrningsideal. I princip alla utvecklingsledare etablerade chefsnätverk som en gemensam arena för att ta fram och följa upp lokala handlingsplaner utifrån EBP-överenskommelserna. En utvecklingsledare berättar om varför hon startade ett chefsnätverk.

Jag har startat ett nätverk med chefer, antingen IFO-chefer eller BoU-chefer. Det startade jag för att ha ett eget nätverk i länet och för att kunna ha en plattform att verka i. (Respondent 10)

Utvecklingsledaren uttrycker behov av en struktur, en plattform att verka i eftersom det inte fanns en given organisation hon kunde utgå ifrån. Chefnätverken blev ett organiserat sammanhang vid sidan om den befintliga organiseringen. Yrkesgrupper med uppgiften att implementera policy agerar som regel mellan eller vid sidan om befintliga organisatoriska gränser även om de formellt är knutna till en specifik organisation, exempelvis en förvaltning eller en administrativ enhet (Ernits 2018). Utvecklingsledare verkar i institutionaliserade sammanhang som sträcker sig utanför den egna organisationen. Deras arbete sker utifrån en specifik programförklaring och med ett särskilt syfte. Därav följer att nätverkande och samverkan är centrala inslag. De sammanhang som skapas är som regel tillfälliga och de förändras inte sällan i takt med att arbetet fortgår. Uppdraget justeras och anpassas fortlöpande till förändrade villkor och förutsättningar. Yrkesgrupper som utvecklingsledare arbetar ofta i tidsbegränsade projekt eller tillfälliga team. Deras ”arbetsplats” kan därför beskrivas i termer av gränsland, gråzon, mellanrum eller *in between* (Waring 2014; Noordegraaf 2015).

De tillfälliga sammanhang som skapats av utvecklingsledarna har dock inte enbart befunnit sig vid sidan om befintliga organisatoriska gränser utan även bortom de interprofessionella. Utvecklingsledarna involverade en rad yrkesverksamma med varierande yrkes- och professionsbakgrund. De samarbetade med tjänstepersoner på nationell nivå, strateger på regional nivå, chefer på kommunal nivå, kommunala socialarbetare, läkare, kuratorer i skolan eller inom hälso- och sjukvård, rektorer, lärare, läkare, forskare och många fler.

Grunden fram tills idag har ju varit det som står i överenskommelsen. Vi ska liksom ta från den nationella arean ner till regional och lokal nivå. Och sen har ju vi vår struktur i länet, vilket gör att den regionala utvecklingsgruppen är den viktigaste arenan när man diskuterar prioriteringar. Där sitter som sagt representanter både från kommun, högskola, primärvård, BUP, länsstyrelsen är med. (Respondent 17)

Ovanstående citat illustrerar att utvecklingsledaren har skapat en tillfällig organisation i form av en regional utvecklingsgrupp där hon samlar företrädare som representerar olika nivåer, yrkesgrupper och verksamheter. Utvecklingsledaren bjuder in eftersom uppdraget kräver ett tvärprofessionellt och organisationsöverskridande samarbete – ett

vanligt tillvägagångssätt för yrkesgrupper som behöver hantera komplexa samhällsproblem (Svensson 2019).

Professionell-organisatorisk integrering

Förutom att bädda in i en moderprofession och tillägna sig nya kunskaper samt integrera motstridiga institutionella logiker i en yrkesroll bestod utvecklingsledarnas hybridprofessionalism även i att kunna navigera i organisatoriska och professionella mellanrum. Utvecklingsledarna gjorde detta genom att agera som ”brobyggare” eller ”förmedlande länk”. Det är här som professionell-organisatorisk integrering eller sammanbindande professionellt arbete äger rum (Waring 2014; Noordegraaf 2015). Det hade inte varit möjligt för varken en organisation eller en yrkesgrupp att genomföra ett komplext statligt styruppdrag. Utvecklingsledarnas arbete handlade alltså om att skapa förutsättningar för att sammanbinda och integrera skilda organisatoriska och professionella sammanhang.

Det anses framgångsrikt att utgå från organisatoriskt tänkande när man utvecklar det professions- eller yrkesspecifika arbetet (Hall 2020). Utvecklingsledarna har försökt efterfölja detta genom att samverka och nätverka med socialtjänstens chefer i syfte att ta fram lokala handlingsplaner som sedan skulle integreras i det yrkesprofessionella arbetet bland socialsekreterare. Detta förutsätter att kunna skilja mellan olika logiker och att ha förmågan att skifta yrkesidentitet och lojalitet beroende på kontext och uppdrag. Utvecklingsledarnas färdighet att variera identitet och lojalitet har gett dem tillträde till en mängd olika aktörer: allt från brukare, till professionella socialarbetare, forskare och tjänstepersoner i ledande positioner på kommunal, regional och nationell nivå. Tillgång till en variation av aktörer från skilda organisatoriska och professionella sammanhang anses centralt för horisontellt, nätverksbaserat arbete i syfte att åstadkomma professionell-organisatorisk integrering.

Integreringen av olika logiker, men också av skilda organisatoriska och professionella sammanhang kan anses vara en förutsättning för att ta sig an ett uppdrag som å ena sidan kräver kompetens och kunskap om socialt arbete, socionomprofessionen och den sociala barn- och ungdomsvården och å andra sidan kunskaper och färdigheter om implementering,

systematisk uppföljning, samverkan och styrning. Den uppdragsbeskrivning, det vill säga EBP-överenskommelserna, som låg till grund för utvecklingsledarnas arbete har varit ett hybriduppdrag i sig eftersom det handlade om att ge stöd till professionen och samtidigt styra den. För att lyckas med detta krävdes en yrkesgrupp som hade tudelad kompetens, i det konkreta fallet att vara socionom och samtidigt ha kunskap och erfarenhet av att leda en verksamhet. För en yrkesgrupp som saknar denna specifika hybridkompetens hade det förmodligen varit svårt om ens möjligt att genomföra ett liknande uppdrag.

Är hybridiserat yrkesutövande det nya sättet att utföra arbetet?

Jag tänker avsluta det här kapitlet med ett återbesök hos Anna. Annas utveckling som beskrivs i början, från att vara socialsekreterare till att bli chef och sedan arbeta som utvecklingsledare, är ett fragmenterat sammandrag av hennes yrkeskarriär. Annas befordran från socialarbetare till chef utgör en vertikal rörelse inom organisationen. När hon sedan började arbeta som utvecklingsledare rörde hon sig istället horisontellt i organisationen. I sin roll som utvecklingsledare var Anna fortfarande inbäddad i den kunskapsbas som utgör grunden för socionomyrket. Samtidigt hade hon med sig nya kunskaper och erfarenheter från sitt arbete som chef. Att ha tillägnat sig kunskaper som baseras på skilda logiker och värden gör att Anna har en förståelse för både socionomer och chefer. Förmodligen är det så att Anna har utvecklat olika yrkesidentiteter som hon har nytta av i sitt arbete som utvecklingsledare. Inbäddningen i varierande kunskapsbaser och utvecklande av dubbla yrkesidentiteter är ett kännetecken för hybrid-professionalism. Ett annat kännetecken är att kunna integrera motstridiga institutionella logiker i en och samma yrkesroll.

Som utvecklingsledare var Anna tvungen att förena professionella rationaliteter, det vill säga socionomens yrkeslogik, med organisatoriska rationaliteter, som gör sig gällande i lednings- och managementlogiker. Jag har visat att utvecklingsledare integrerar skilda logiker bland annat i arbetet med hälsoundersökningar för placerade barn. Ytterligare ett kännetecken är utvecklingsledarnas särställning i organisatoriska och

professionella mellanrum. Även om Anna har sin organisatoriska tillhörighet i ett regionalt kommunförbund ägnar hon en stor del av sitt arbete åt nätverkande i tillfälligt organiserade sammanhang. Anna samarbetar med en mängd aktörer med vitt skilda yrken som befinner sig på olika organisatoriska nivåer och som kan ha varierande uppdrag. Genom att samla aktörerna i nätverk eller tidsbegränsade projekt försöker hon att integrera, eller åtminstone skapa kontaktytor mellan olika organisationer och professioner. Förändrings- och utvecklingsarbete är alltså inte längre en extern angelägenhet, eller något som tillägnas konsulter och/eller inhyrda specialister och akademiker, utan en integrerad del i utvecklingsledarnas uppdrag och vardag.

Men krävs just Annas bakgrund och erfarenhet för uppdraget som regional utvecklingsledare inom den sociala barn- och ungdomsvården? Det är en empirisk fråga som inte det här kapitlet kan ge svar på. Det jag däremot vågar påstå utifrån att ha följt Anna och hennes kollegor är att det finns några betydelsefulla faktorer som underlättat deras arbete. I likhet med Anna behöver de som ska implementera nationella policyer, som att evidensbasera socialtjänsten, a) ha kunskap om den verksamhet och de yrkesgrupper som policyn avser, b) kunna integrera eller kombinera yrkes- eller professionsspecifika logiker med en lednings- och managementlogik samt c) ha förmåga att röra sig mellan befintliga organisatoriska eller professionella gränisar genom att skapa nya, tillfälliga samarbetsstrukturer med aktörer som anses centrala för att genomföra uppdraget. Det som var viktigt för att Anna skulle kunna ta sig an uppdraget som regional utvecklingsledare för barn och unga, var att hon själv var socionom med erfarenhet från den sociala barn- och ungdomsvården samtidigt som hon arbetat som chef på ledningsnivån.

Men kan Anna betecknas som socionom trots att hon inte arbetat i det yrket på många år? En gång socionom, alltid socionom? Och vem blir Anna i förhållande till sina kollegor som faktiskt arbetar som socialsekreterare, kurator eller ungdomsbehandlare? Annas ambition att bli utvecklingsledare legitimerar hon bland annat med att säga att hon vill bidra till utvecklingen av det arbete som hennes kollegor gör i socialtjänsten. Men bidrar Anna, i rollen som utvecklingsledare, till en professionalisering av socionomyrket? Eller finns det kanske snarare en risk att hon verkar för en av-professionalisering, eftersom Anna inte längre har arbetsuppgifter som är typiska för en socialarbetare? Inom ramen för det här kapitlet är det inte möjligt att ge mer djupgående svar på alla frågor som väcktes när jag skrev denna text. Men om vi för ett

ögonblick åter tar på oss hybridprofessionalismens glasögon inser vi snabbt att frågorna egentligen inte är relevanta att ställa. Jag skrev inledningsvis att hybridprofessionalism står för en förståelse av professionalism som försöker fånga yrkesutövandets föränderliga karaktär. Då är det inte särskilt hjälpsamt att ställa frågan om Anna fortfarande är socionom eller inte. Det ligger inte heller i linje med en förståelse av professionalism som hybridiserad att skapa kategoriseringar eller polariseringar, som exempelvis professionalisering och av-professionalisering. Anna har en ny yrkesroll, hon är utvecklingsledare med allt vad detta innebär. Det vore därför intressant att resonera vidare med Anna och hennes kollegor om hur de själva ser på sin nya yrkesroll och sin yrkesidentitet som utvecklingsledare.

Det finns de som menar att allt yrkesutövande kräver någon slags hybridisering (Noordegraaf 2015; Hall 2020). En forskare behöver vid sidan om sin specifika forskarkompetens också ha bra kunskap om att leda ett forskningsprojekt med ansvar för personal och ekonomi. En lärare som ska hålla i distansundervisning under coronapandemin behöver förutom pedagogisk och ämnesspecifik kunskap även uppdaterade färdigheter i administration och kommunikation genom digitala kanaler. Läkare i ledningsposition behöver förutom sin speciella medicinska kompetens också kunna organisera och administrera en verksamhet, och socionomer som arbetar inom socialtjänsten behöver integrera professionsspecifik socionomkunskap med att handlägga ett ärende utifrån lagstiftningens krav på rättssäkerhet. I ljuset av detta bör utbildning förbereda till professionell hybridisering genom att kunna integrera professioners och organisationers skilda logiker, rationaliteter, kunskaper och färdigheter i en och samma yrkesroll.

Hybridprofessionalism som analytiskt perspektiv ger möjlighet att studera yrkesutövande bortom förståelsen av professionalism som något klart definierat utifrån ett antal i förväg bestämda kriterier. Utgångspunkten är att allt yrkesutövande är situationsbetingat och sker i institutionaliserade eller organiserade sammanhang. Detta innebär att yrkesutövarna (professionen) och deras sammanhang (organisationen) är intimt förknippade med varandra. I det perspektivet är det inte möjligt att skilja yrkesutövandet från sitt organisatoriska sammanhang. En lärare behöver en skola, en sjuksköterska ett sjukhus eller en vårdcentral och en socionom är i behov av socialtjänsten eller en annan välfärdsorganisation för att kunna utföra sitt arbete. Denna integrerade förståelse av professionalism är särskilt användbar i studier av välfärdsprofessioner.

Detta eftersom välfärdsprofessioners yrkesutövande i princip alltid är organisationsberoende och därför i många avseenden det jag kallar för *hybridiserat yrkesutövande*. Då är det inte produktivt att ställa profession och organisation som motstridiga eller konkurrerande parter mot varandra. Istället för att lägga vikt vid det som skiljer dem åt, riktas analytiskt fokus mot profession och organisation som två sidor av samma mynt. Det är här professionell-organisatorisk integrering kommer in som viktig utgångspunkt för att förstå dagens nya välfärdsprofessioner.

Här tänker jag sätta punkt för det här kapitlet och för berättelsen om Anna. Min förhoppning är att mina resonemang kring hybrid-professionalism i välfärdsorganisationer kan tjäna som bidrag i den pågående diskussionen om professionalism i moderna organisationer.

Referenser

- Bengtsson, Mikael (2020). *Karriär och profession: Om dynamiken mellan karriärer, organisationer och socionomyrket*. Lund: Lunds universitet.
- Bergmark, Åke, Germundsson, Nora, Lundström, Tommy & Stranz, Hugo (2017). Ringar på vattnet: Om socialtjänstens individ- och familjeomsorg i samverkan. *Socionomens forsknings supplement*, 1, 34–48.
- Blom, Björn (1998). *Marknadsorientering av socialtjänstens individ- och familjeomsorg: Om villkor, processer och konsekvenser*. Umeå: Umeå universitet.
- Blomgren, Maria & Waks, Caroline (2015). Coping with contradictions: Hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of Professions and Organization*, 2(1), 78–102.
<https://doi.org/10.1093/jpo/jou010>
- Brante, Thomas (2014). *Den professionella logiken: Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*. Stockholm: Liber.
- Brante, Thomas, Svensson, Kerstin & Svensson, Lennart. (red.) (2019). *Ett professionellt landskap i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Breit, Erik, Fossetøl, Knut & Andreassen, Tone Alm (2018). From pure to hybrid professionalism in post-NPM activation reform: The institutional work of frontline managers. *Journal of Professions and Organization*, 5(3), 28–44. <https://doi.org/10.1093/jpo/jox013>
- Carlsson Stylianidis, Kristina (2021). Vanans makt – att förstå och hantera risker i människans institutioner. I: Stig Linde & Kerstin Svensson (red.) *Välfärdens aktörer. Utmaningar för människor, professioner och organisationer*. Lund, Lunds universitet: Social Work Press.

- Croft, Charlotte, Currie, Graeme & Lockett, Andy (2015). Broken "two-way windows"? An exploration of professional hybrids. *Public Administration*, 93(2), 380–394. <https://doi.org/10.1111/padm.12115>
- Ehn, Peter & Sundström, Göran (red.) (2020). *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet: En forskningsantologi*. Stockholm: Statskontoret.
- Ernits, Heiti (2018). *Omgiven av gränsgångare: Framväxten av nya yrkesroller i offentlig sektor*. Rapport från Innovationsplattform Borås. Borås: RISE och Högskolan i Borås.
- Evetts, Julia (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(4), 406–422.
- Forsell, Anders & Ivarsson Westerberg, Anders (2015). *Administrationsområdet*. Lund: Studentlitteratur.
- Freidson, Eliot (2001). *Professionalism the third logic*. Cambridge: Polity.
- Friedland, Roger & Alford, Robert (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. I: Walter W. Powell & Paul J. Di Maggio, (red.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, s. 232–267.
- Gegner, Harald (2021). Att styra utan mandat att bestämma: Regionala utvecklingsledare och evidensbaserad i socialtjänsten. Socionomens forskningsupplägg. *Socionomen*, (2), 30–45.
- Gegner, Harald, Righard, Erica, & Denvall, Verner (2019). Otydlighetens betydelse. De regionala utvecklingsledningarna och evidensbaserad praktik inom den sociala barn- och ungdomsvården. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 26(2), 159–172. <https://doi.org/10.3384/SVT.2019.26.2>
- Giacomelli, Giorgio (2019). The role of hybrid professionals in the public sector: A review and research synthesis. *Public Management Review*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1642952>
- Grell, Per (2016). *Komplexa behov eller komplexa organisationer? Konsekvenser av specialiserad individ- och familjeomsorg ur ett klientperspektiv*. Umeå: Umeå universitet.
- Hall, Patrik (2012). *Managementbyråkrati: Organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber.
- Hall, Patrik (2020). Tillväxten av managementbyråkrati: Ett hot mot välfärdsstaten? I: Peter Ehn & Göran Sundström (red). *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet: En forskningsantologi*. Stockholm: Statskontoret, s. 171-194.
- Hjärpe, Teres (2020). *Mätning och motstånd: Sifferstyrning i socialtjänstens vardag*. Lund: Lunds universitet.
- Kirkpatrick, Ian & Noordegraaf, Mirko (2015). Organizations and occupations: Towards hybrid professionalism in professional service firms? I: Laura

- Empson, Daniel Muzio, Joseph Broschak & Bob Hinings (red.). *The Oxford handbook of professional service firms*. Oxford: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199682393.013.6>
- Kurunmäki, Liisa (2004). A hybrid profession: The acquisition of management accounting expertise by medical professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 327–347. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00069-7)
- Liljegren, Andreas & Parding, Karolina (2010). Ändrad styrning av välfärdsprofessioner: Exemplet evidensbaserad i socialt arbete. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 17(3–4), 270–288.
<https://doi.org/10.3384/SVT.2010.17.3-4.2474>
- Morén, Stefan, Perlinski, Marek & Blom, Björn (2015). En domänteori för organisering av socialt arbete i offentlig sektor. *Socialvetenskaplig tidskrift*, (1), 22–43. <https://doi.org/10.3384/SVT.2015.22.1>
- Noordegraaf, Mirko (2007). From "pure" to "hybrid" professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration and Society*, 39(6), 761–785.
- Noordegraaf, Mirko (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187–206.
<https://doi.org/10.1177/0095399707304434>
- Ponnert, Lina (2013). Osäkerhet: Ett nödvändigt uttryck för professionalitet eller ett tecken på okunskap? I: Stig Linde & Kerstin Svensson (red.). *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter: Människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*. Malmö: Liber, s. 42-55.
- Pålsson, David (2018). *The prerequisites and practices of auditing residential care: On the licensing and inspection of residential homes for children in Sweden*. Stockholm: Stockholms universitet.
- Regeringskansliet (2014). *En samlad kunskapsstyrning för hälso- och sjukvård och socialtjänsten*. Stockholm: Regeringen.
- Sallnäs, Marie & Wiklund, Stefan (red.) (2017). *Socialtjänstmarknaden: Om marknadsorientering och konkurrensutsättning av individ- och familjeomsorgen*. Malmö: Liber.
- SFS 2015:155. Förordning om statlig styrning med kunskap avseende hälso- och sjukvård och socialtjänst.
- Skillmark, Mikael (2018). *Uppdrag standardisering: Införande och användning av manualbaserade utrednings- och bedömningsverktyg i socialtjänsten*. Växjö: Linnéuniversitet.
- SKL (2017). *Barn och unga-satsningen. Redovisning av 2016 års arbete*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

- Socialdepartement & SKL (2009). *Överenskommelse för år 2009 mellan regeringen och Sveriges Kommuner och Landsting om plattform för evidensbaserad praktik i socialtjänsten*. Stockholm: Regeringen.
- Socialdepartement & SKL (2010). *Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänstens område: Överenskommelse för 2010 mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting*. Stockholm: Regeringen.
- Socialdepartement & SKL (2011). *Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänstens område: Överenskommelse för 2011 mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting*. Stockholm: Regeringen.
- Socialdepartement & SKL (2012). *Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänstens område: Överenskommelse för 2012 mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting*. Stockholm: Regeringen.
- Socialdepartement & SKL (2013). *Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänstens område: Överenskommelse för 2013 mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting*. Stockholm: Regeringen.
- Socialdepartement & SKL (2014). *Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänstens område: Överenskommelse för 2014 mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting*. Stockholm: Regeringen.
- Socialdepartement & SKL (2015). *Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänstens område: Överenskommelse för 2015 mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting*. Stockholm: Regeringen.
- Socialdepartement & SKL (2016). *Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänstens område: Överenskommelse för 2016 mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting*. Stockholm: Regeringen.
- Svanevie, Kajsa (2011). *Evidensbaserat socialt arbete: Från idé till praktik*. Umeå: Umeå universitet.
- Svensson, Petra (2019). *Cross-sector strategists: Dedicated bureaucrats in local government administration*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Vinnerljung, Bo & Forsman, Hilma (2015). *Barn kan inte vänta: Översikt av kunskapsläget och exempel på genomförbara förbättringar*. Stockholm: Nordens välfärdscenter.
- Waring, Justin (2014). Restratification, hybridity and professional elites: Questions of power, identity and relational contingency at the points of "professional-organisational intersection". *Sociology Compass*, 8(6), 688–704. <https://doi.org/10.1111/soc4.12178>

