LUND UNIVERSITY

Professionalism i välfärden - förutsättningar och tumregler

Wenglén, Robert

2013

Document Version:
Förlagets slutgiltiga version

Link to publication

Citation for published version (APA):
Wenglén, R. (2013). *Professionalism i välfärden - förutsättningar och tumregler*. (KEFU skriftserie; Nr 2013:3). KEFU.

Total number of authors:
1

General rights
Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.
• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: https://creativecommons.org/licenses/

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Download date: 07. Nov. 2026

LUND UNIVERSITY

Professionalism i välfärden - förutsättningar och tumregler

Wenglén, Robert

2013

Document Version:
Förlagets slutgiltiga version

Link to publication

Citation for published version (APA):
Wenglén, R. (2013). *Professionalism i välfärden - förutsättningar och tumregler*. (KEFUs skriftserie; Nr. 2013:3).

Total number of authors:
1

General rights
Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.
• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: https://creativecommons.org/licenses/

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

ROBERT WENGLÉN

Professionalism i välfärden -

- Förutsättningar och tumregler

SKRIFTSERIE 2013:3

INSTITUTET FÖR EKONOMISK FORSKNING
VID LUNDS UNIVERSITET

Produktion: KEFU Skåne

Förord

Starka professioner kan både anses ”stå i vägen” och var en ”nödvändig motkraft” till de senaste decenniernas nya idéer om styrning och organisation av offentlig sektor. Vem som tycker vad är bland annat beroende på vilket styrintresse man representerar. Utifrån ett ledningsperspektiv kan det upplevas besvärligt med professioners motstånd, medan första linjen kan uppleva det som positivt att skyddas från i deras tycke opassande styridéer och kunna fortsätta arbeta efter de normer och värderingar de tycker är viktiga. Då såväl kommuner som landsting har en betydande andel av olika professioner bland sina anställda kan konflikter mellan professioner och ledningens styrambitioner ta både mycket kraft och rikta intresset på fel saker. En effekt som inte alltid är önskvärd i en tid där såväl resurser och tid för kloka val är en bristvara.

I föreliggande rapport diskuteras ledning av professionsorganisationer. Den idé som presenteras är att ledningen när de arbetar med strategi, styrning och struktur i dessa organisationer bör ta hänsyn till vissa särpräglade förutsättningar som är kopplad till professionalismens logik. Denna hänsyn innebär avsteg från traditionell mangament, vilket är krävande för alla berörda parter.

Frågorna och fokus för denna rapport ligger väl i linje med de prioriterade FoU-områden som KEFUs styrelse fastställt. Förhoppningen är att rapporten kan vara ett underlag för att diskutera alternativa sätt att utveckla ledningen av professionsorganisationer. Som brukligt ansvarar författaren själv för de värderingar och slutsatser som dras i rapporten.

Lund i oktober
Ulf Ramberg
KEFU

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Kapitel 1 Inledning 3
1.1 Professioner: Samhällets viktigaste institutioner 3
1.2 En introducerande definition av en profession 3
1.3 Rapportens fokus, motiv och syfte 4
1.4 Rapportens upplägg 5
1.5 Några metodologiska klargöranden 5

Kapitel 2 Professionalism 7
2.1 Professionsforskningens historia 7
2.1.1 Professioner som instrument i det moderna projektet 7
2.1.2 Professionaliseringssträvanden 9
2.1.3 Professionalism: den tredje logiken 10
2.2 Professionens särdrag 12
2.2.1 Monopol på en särskild del av arbetsmarknaden 13
2.2.2 En akademisk utbildning som kontrolleras av professionen 13
2.2.3 Tillämpning av färdigheter grundade i teoretisk kunskap 14
2.2.4 Diskretion baserat på kunskapsasymmetri 16
2.2.5 Ett internt och externt inflytelserikt professionellt förbund 17
2.2.6 Diskussion 17
2.3 Olika typer av professioner 18
2.3.1 Normprofessionen 18
2.3.2 Nyckelprofessionen 19
2.3.3 Sakprofessioner 19
2.3.4 Semiprofessioner 19
2.3.5 Organisationsbaserade yrkeskårer 20
2.3.6 Preprofessioner 20
2.3.7 Diskussion 21
2.4 Sammanfattning 21

Kapitel 3 Strategi 23
3.1 Vad är strategi? 23
3.1.1 Lågkostnads- vs differentieringsstrategi 23
3.1.2 Utifrån-och-in eller inifrån-och-ut 24
3.1.3 Diskussion 26
3.2 Strategi i professionsorganisationer 26
3.2.1 Intressentbaserad strategi 27
3.3 Exempel: Strategiutveckling vid ett universitet 29
3.4 Sammanfattning 31

Kapitel 4 Styrning 33
4.1 Vad är styrning? 33
4.2 Styrning i professionsorganisationer 35

4.3 Exempel: Styrning i ett universitet 37
4.4 Sammanfattning 38
Kapitel 5 Organisationsstruktur 41
5.1 Vad är organisationsstruktur? 41
5.1.1 Horisontell arbetsdelning av det klientnära arbetet 42
5.1.2 Organisering av flödet 43
5.1.3 Organisering av delverksamheter 44
5.1.4 Vertikal arbetsdelning: Centralisering och decentralisering 45
5.2 Organisering av professionsorganisationer 46
5.2.1 Multidisciplinära team som samverkar kring klientflödet 46
5.2.2 Matrisorganisation 46
5.2.3 Hög grad av decentraliserat ansvar 47
5.3 Exempel: Organisering av verksamheten på en grundskola 47
5.4 Sammanfattning 47
Kapitel 6 Nyckelinsikter 49
Referenser 51

SAMMANFATTNING

Ambitionen med denna rapport är att bidra med tankegods kring hur man lämpligen leder en professionsorganisation. En central utgångspunkt är Freidsons (2001) tankar om att professionalism är en logik där de professionella styr och kontrollerar arbetet till skillnad från byråkratiska regler och efterfrågan på marknader, där chefer respektive kunder kontrollerar arbetet. En profession förvaltar, grovt förenklat, en viss typ av vetenskapsbaserad kunskap, kvalitetssäkrad via examina och eventuell legitimation, i en kollegial form med politisk legitimitet att genomföra ett visst samhällsuppdrag. Förvaltningen bygger på jurisdiktion, ett monopol, över en särskild del av arbetsmarknaden.

Intressant nog står professionalismen i välfärden inför en paradoxal utmaning. Å ena sidan finns det en vilja bland politiker och högre tjänstemän att öka professionalismen och alltfler yrken professionaliseras i bemärkelsen att yrkesövningen kräver en viss universitetsutbildning och legitimation. Å andra sidan tenderar den professionella logiken att utarmas i dessa organisationer. Vi ser alltfler exempel på att ledningen försöker införa ledningsidéer som har sitt ursprung i marknadens eller byråkratins logik med risk för att professionslogiken ersätts av en valfrihets- och legitimationslogik.

Analysen fokuserar tre ledningsperspektiv: strategi, styrning och organisations-struktur. Strategi handlar om organisationens koncept för hur man skapar långsiktiga konkurrensfördelar. För många organisationer, inte minst i mogna branscher, handlar det om att välja mellan antingen en lågkostnads- eller en differentieringsstrategi, samt att välja mellan att antingen bygga sin strategi utifrån kundernas uttryckta behov eller utifrån organisationens kärnkompetens. I denna rapport hävdas och beskrivs hur professionsorganisationer skapar långsiktiga konkurrensfördelar via en annan bärande idé - *en intressentbaserad strategi*. Den fokuserar att balansera i första hand klienternas, de professionellas och ägarnas intressen och skapa förutsättningar för att gemensamt utveckla verksamheten och att processen och resultatet är transparent och inte strider mot de professionellas etiska normer och regler.

Styrning handlar om hur man skapar riktning och kraftsamling *i* en organisation, dvs. processer och system genom vilka ledningen påverkar medarbetarna att implementera organisationens strategi. Det sker vanligen via rutiner och mål. Vad som är särpräglande för styrning av professionsorganisationer är att de är kulturer präglade av diskretion, dvs. långtgående befogenheter och ansvar kopplat till arbetet, och klanstyrning, dvs. den värderingsstyrning som sker inom och av professionen självt, via utbildningen, det dagliga arbetet och via professionens etiska riktlinjer. Dessa förutsättningar medför att ledningen lämpligen riktar en hög grad av sin uppmärksamhet mot rekryteringsprocessen

och mot att stödja och påverka den informella styrningen som sker via socialisationsprocesser inom professionen.

Att utforma en organisationsstruktur innefattar att ta ställning till vad som ska utföras i egen regi och vad som ska köpas av externa aktörer, samt att identifiera och definiera arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter och fördela detta på organisationens enheter och medarbetare. Särpräglande för professions-organisationer i detta avseende är att ledningen behöver beakta behovet av *funktionell specialisering*. De professionella förväntas ha fokus på sin specialitet och utvecklingen av den samma och de tenderar att vara relativt mer drivna av få erkännande för detta än av att bredda sina kunskaper. Samtidigt är de professionella ofta beroende av att samarbeta med andra professionella i tvärdisciplinära team och klienten gynnas oftast av att verksamheten organiseras utifrån dennes väg genom systemet. Detta talar för en matrisstruktur.

KAPITEL 1
INLEDNING

1.1 PROFESSIONER: SAMHÄLLETS VIKTIGASTE INSTITUTIONER

Professioner har en dominerande roll i den moderna världen. De läker våra fysiska och mentala sår. De upprätthåller rättsstaten i våra domstolar. De utbildar våra barn, ungdomar och vuxna. Samtidigt är vi ambivalenta i förhållande till dem. För vissa är framväxten och förekomsten av professioner ett uttryck för kunskapssamhället, där kunskap, rationalitet och det allmännas bästa kommer till sin rätt. För andra är existensen av professioner ett uttryck för att vissa grupper i samhället har skaffat sig privilegier på andras bekostnad och när det sker inom ramen för våra offentliga myndigheter innebär det en form av myndighetsmissbruk (Abbott, 1988).

En av frontfigurerna inom professionsforskningen, Talcott Parsons, har till och med hävdat att det som utmärker 1900-talet inte är kapitalism eller socialism utan framväxten av ett komplext system av professioner i alla moderna länder – en viktig del i övergången från industrisamhället till kunskapssamhället. Idag är allt fler sysselsatta med information, kunskap och service, och allt färre med jordbruk och traditionell industri. En del forskare hävdar att en ny klass har vuxit fram genom den högre massutbildningen med början i 60-talet. Det gemensamma för denna relativt heterogena klass är att dess medlemmar behärskar den rationella diskursen. De förnekar traditionella värden till förmån för en tekniskt baserad, rationellt och vetenskapligt grundad reglering och styrning av samhällsutvecklingen. Professioner, både som begrepp och företeelse, är alltså centralt för att förstå såväl samhällsutvecklingen i stort såväl som organisering av expertarbete på organisationsnivå (Brante, 2009).

1.2 EN INTRODUCERANDE DEFINITION AV EN PROFESSION

Många yrkesgrupper förknippas eller vill förknippas med professionsbegreppet. Gemensamt för dem alla är att de baseras på en för yrkesgruppen gemensam utbildning. På mikronivån finns bl.a. familjepsykologer, veterinärer, lärare, apotekare, sjuksköterskor, läkare och socialarbetare. På makronivån finns bl.a. samhällsplanerare, arkitekter, nationalekonomer, statsvetare, jurister och ingenjörer. De förra utför personliga tjänster i direktkontakt med sina klienter medan de senare har mandat att reglera och utveckla ramarna för samhällslivet.

Gemensamt för grupperna är att de bygger sin auktoritet på vetenskaplig kunskap och det är denna som ligger till grund för att dessa grupper ofta når relativt höga sociala belöningar i form av högre inkomst och status (Brante, 2009).

Professionsbegreppet förväxlas ibland med två vardagliga betydelser. En är kopplad till betydelsen att göra något på yrkesbasis. Vi talar till exempel om professionella fotbollsspelare till skillnad från amatörfotbollsspelare. En annan vardaglig betydelse är kopplad till förmåga. Vi talar till exempel om att någon gav ett professionellt, i bemärkelsen yrkesmässigt skickligt, bemötande exempelvis på banken, resebyrån eller inom äldrevården.

I denna rapport används en mer teoretiskt inspirerad definition. En profession kännetecknas av en professionell logik, kallad professionalism, där de professionella styr och kontrollerar arbetet. En profession uppstår, grovt förenklat, när en yrkesgrupp transformera sig själv genom utveckling av formella kvalifikationer utifrån vetenskapsbaserad kunskap, universitets-utbildning, legitimation och etiska riktlinjer som disciplinerar yrkesgruppen, kombinerat med en politisk legitimitet och ett formellt monopol på att utföra ett visst samhällsuppdrag (Freidson, 2001).

1.3 RAPPORTENS FOKUS, MOTIV OCH SYFTE

Denna rapport handlar om hur man lämpligen leder en professionell välfärdsorganisation (hädanefter professionsorganisation) med avseende på strategi, styrning och organisationsstruktur. Rapporten ger en översikt över de vanligaste teorierna och definitionerna inom de fyra centrala områdena: professionalism, strategi, styrning och struktur för att lägga grunden för rapportens huvudsyfte, dvs. en analys av hur man lämpligen leder en professionsorganisation.

Varför då skriva en bok om ledning av denna typ av organisation? Det finns ett antal skäl. För det första har professionsorganisationer vissa särdrag som gör att de skiljer sig i vissa avseenden från övriga typer av organisationer (se ex. Nolin, 2008), vilket påverkar hur man lämpligen leder en dylik verksamhet.

För det andra håller de traditionella föreställningarna om och praxis kring hur man lämpligen långsiktigt utvecklar, styr och strukturerar dessa organisationer på att utmanas, inte minst av marknadstänk och företagsanpassade ledningsprinciper. Med hänvisning till Freidsons (2001) klassiska uppdelning i marknad (i Adam Smiths mening), byråkrati (i Max Webers mening) och professionalism, sker det en förskjutning mot marknads- och byråkratilogik i flertalet professioner. Marknadstänket, ofta klätt i ordet valfrihet, visar sig i att skolan, apoteken, primärvården och äldreomsorgen har avreglerats och allt mer av våra välfärdstjänster produceras av internationella privata företag med kundorientering och vinst för ögonen. Förändringen mot mer företagsanpassade

(byråkratiska) ledningsprinciper, vilken bl.a. benämns new public management, kommer till uttryck i en ökad användning av styrverktyg hämtade från den privata företagsvärlden så som krav på kvalitetssäkringssystem, ökat fokus på finansiella mål och ständig uppföljning av måluppfyllnaden, flödesorientering, ständiga förbättringar och lågkostnadsorientering.

Ett tredje skäl har att göra med kopplingen mellan forskning och de professionella verksamheternas behov. Det finns en spänning mellan professionernas behov av teoretiska verktyg för att utveckla kvaliteten i verksamheten och forskarnas ovilja att producera dylika verktyg. Det finns alltså ett behov hos professionerna av att forskare engagerar sig i att utveckla definitioner, standards och teorier inom fälten profession, professionalisering och professionalism för att öka kvaliteten i professionsorganisationer (Nolin, 2008).

1.4 RAPPORTENS UPPLÄGG

I kapitel två kommer en mer utförlig redogörelse av vad som menas med profession, professionalisering och professionalism. Därefter följer ett kapitel med en kort introduktion till tidigare forskning inom strategi följt av ett avsnitt om strategi i en professionsorganisation, ett empiriskt exempel och en sammanfattning. Kapitel fyra och fem följer samma upplägg som kapitel tre men utifrån begreppen styrning och organisationsstruktur. Med utgångspunkt i dessa analyser av tre centrala ledningsteman presenteras i slutkapitlet rapportens nyckelinsikter.

1.5 NÅGRA METODOLOGISKA KLARGÖRANDEN

Metodologiskt är denna text inspirerad av pragmatismen. Enligt den verifieras en teori, exempelvis ett påstående eller en metod, av dess konkreta konsekvenser, dess tillämpbarhet, funktion och användbarhet. Mot denna bakgrund är ambitionen i denna rapport att texten ska vara till praktisk nytta. Att ett antal chefer finner sig inspirerade och upplever att de har fått hjälp att mobilisera sig för att agera – som tidigare eller annorlunda.

Det finns även kopplingar till aktionsforskning som lyfter fram värdet av att radera ut distansen och objektiviteten i relation till dem eller det man studerar. Inom aktionsforskningen eftersträvas snarast ett tätt samarbete mellan forskaren och dem som studeras. Många av de tankar som presenteras i denna rapport har vuxit fram i dialog med professionella inom sjukhusvård, primärvård, universitet, skola, apotek, polis och socialtjänst. Ibland som en del av forskningsprojekt som jag har bedrivit, ibland som en del i chefsutbildningar som jag har varit involverad i. En annan källa till de tankar som här presenteras kommer från egna erfarenheter av att ha arbetat som medarbetare och chef inom universitetsvärlden.

Denna rapport hämtar även metodologisk näring från Nolin (2008). Han lyfter fram att forskare måste skifta fokus från att beskriva och analysera professionernas roll till att aktivt bidra till att förbättra dem. Istället för att enkom ha en kritisk och distanserad hållning bör forskare samarbeta med dem och producera teoretiska verktyg som kan hjälpa dem i deras arbete. Nolin betonar dessutom att forskare är tätt sammanflätade med professioner, via forskning och utbildning inom respektive professionsområde, och att de systematiska misstag som sker i professioner reflekterar brister inom forskning och utbildning. På så vis, menar Nolin, är forskare i en bättre sitts att förändra professioner än att studera dem på distans.

Vidare kan nämnas att texten är skriven med ett ledningsperspektiv. Fokus är således inte att beskriva professionsorganisationer ur de professionellas perspektiv. Inte heller hur de professionella ser på hur en professions-organisation lämpligen leds. Fokus är på att beskriva hur man som chef i en professionsorganisation lämpligen leder en dylik organisation.

Slutligen är det värt att notera att denna rapport på inget sätt ger en fullständig bild av allt man behöver beakta när man leder en professionsorganisation. Här fokuseras tre perspektiv: strategi, styrning och organisation. Det finns andra spännande och avgörande perspektiv att beakta vad gäller ledning av en professionsorganisation. Ett är förändring. Troligen påverkas förutsättningarna för förändringsarbete av de professionellas klanbaserade maktbas och många gånger svårersättliga kunskaper. De kan också vara högljudda och via sina kontakter skaffa sig utrymme i media. Ett annat är motivation. Vi vet att professionella i större utsträckning drivs av inre än yttre motivation. För professionella ger arbetet i sig en tillfredsställelse samtidigt som de är svaga för uppskattning, status och erkännande. Att huvudsakligen arbeta med monetär belöning fungerar vanligtvis inte lika bra som i många andra organisationer. Ett tredje perspektiv är ledarskap. Troligen fungerar den auktoritära ledarskapsstilen mindre bra i professionella organisationer och ett meningsskapande ledarskap bättre. Ytterligare teman är lärande, human resource management (HRM) och ägarstyrning, där professionsorganisationer kräver sitt åtminstone delvis speciella hanterande.

KAPITEL 2
PROFESSIONALISM

I detta kapitel är avsikten att ringa in vad som kännetecknar professionalism. Kapitlet inleds med en beskrivning av professionsforskningens historia där begreppen profession, professionalisering och professionalism utvecklas. Denna följs i sin tur av ett avsnitt om ett antal för professionalismen definierande särdrag och ett avsnitt om olika typer av professioner. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

2.1 PROFESSIONSFORSKNINGENS HISTORIA

Förekomsten av professioner kan spåras till medeltiden och i vissa fall till antiken. Studier av professioner växte dock först fram under 1900-talet, vilket mer eller mindre reflekterade den förändring som hade skett inom professionerna själva och som tog sin start i början av 1800-talet. I England gick apotekare, kirurger och internmedicinare samman. En lägre gren av jurist-professionen växte fram samtidigt som arkitekter, revisorer och lantmätare uppenbarade sig. Med undantag för revisorerna stod 1800-talets professioner utanför det kommersiella och industriella samhället. De var organiserade i en otidsenlig kollegial form, inte minst i USA och England, men även i det kontinentala Europa (Abbott, 1988).

Det finns en rad framställningar av professionsforskningens historia. Det följande avsnittet bygger på framställningar av Abbott (1988), Brante (1988; 2009) och Nolin (2008) och behandlar i grova drag begreppen profession, professionalisering respektive professionalism.

2.1.1 Professioner som instrument i det moderna projektet

I den tidiga professionsforskning (ca 1930-1970) ses professioner som ett instrument och en nyckelfunktion i det moderna projektet. I litteraturen ges de professionella en upphöjd status och man försöker definiera vilka egenskaper som kännetecknar en profession (Nolin, 2008).

Forskarna intresserar sig alltså för och argumenterar för professionernas värdeskapande funktion i samhället. Startpunkten i denna skola och för professionsforskningen överlag anses vara Carr-Saunders och Wilsons studie publicerad 1934. De förde fram att ett stort antal yrkesgrupper i det engelska samhället hade börjat anta drag från de yrken som tidigare varit ensamma om att kallas professioner: präster, jurister och medicinare. Författarnas teoretiska diskussion systematiserade en syn på professioner som kom att dominera våra

föreställningar om professioner: som organiserade sammanslutningar av experter som tillämpar esoterisk kunskap, dvs. för allmänheten fördold kunskap, på specifika fall. De har ett system för utbildning och träning tillsammans med examinationskrav för tillträde, samt gemensamma etiska riktlinjer (Abott, 1988).

Den kanske mest framträdande traditionen tillskrivs Talcott Parsons och hans efterföljare. I Parsons evolutionistiska perspektiv utvecklas samhällen genom en ökad specialisering och arbetsdelning samtidigt som det hålls samman genom vissa värden, exempelvis rationalitet, universialism och effektiv resurs-fördelning. I Parsons samhällsbygge spelar de professionella en central roll för integrationen med sitt rationella sätt att fullfölja sin funktion. De tar itu med sitt arbete utan att blanda in personliga känslor (affektiv neutral) och behandlar alla lika (universell). Exempelvis förväntas domaren hantera alla som lika inför lagen, den som uppfattas som otrevlig få samma vård som den som uppfattas som trevlig, och lektorn förväntas betygsätta uppsatsen utan att beakta vem som har skrivit den. Vidare är de professionella serviceorienterade och arbetar för allmänhetens bästa (kollektiv). Exempelvis förväntas apotekaren verka för en allmän minskning av (över-)konsumtion av läkemedel snarare än för att öka enhetens intäkter. De professionella koncentrerar sitt arbete till det som de är utbildade för (funktionell specialisering). Exempelvis har läkaren traditionellt fokuserat på patientens sjukdom och diagnos och lektorn på studentens lärande inom ramen för kursmålen och inte andra aspekter av klientens liv. Slutligen har de professionella sin position på grund av sina *prestationer* och inte på grund av exempelvis börd eller kontakter (Brante, 1988; 2009; Nolin, 2008).

För Parsons har således professionerna mycket viktiga funktioner. Vi delges:

> *”en bild av professioner som i stor utsträckning autonoma och självutvecklande institutioner, vars altruistiska medlemmar uppfylls av önskan att på effektivast möjliga sätt verka för det allmänna bästa. Genom den interna kontrollen (socialiseringen, och själva organisationen) garanteras att normerna efterlevs. Därför behövs ingen yttre kontroll – detta är dessutom en praktisk omöjlighet eftersom endast yrkeskunniga kolleger rätt kan värdera professionellas handlingar” (Brante, 2009:19).*

Detta synsätt har kritiserats ur olika perspektiv. Generellt sett uppfattas det som en politisk ideologi för professioner snarare än en vetenskaplig beskrivning. Att professionella bygger på vetenskapligt säkerställd kunskap, att de är funktionellt specifika och neutrala, att de drivs av altruistiska motiv och en integrativ kollektiv etik med mera mosades av nya studier som tvärtom lyfte fram egenintresset som en primär förklarande faktor bakom professioners agerande (Brante, 2009).

2.1.2 Professionaliseringssträvanden

Under sextio- och sjutiotalet framträder således studier som är kritiska till de kriterier som har lyfts fram som karakteristiska för professioner. Forskare lägger i stället stor vikt vid själva professionaliseringsprocessen. Ett tidigt exempel är Wilensky, 1964, som målar upp en bild av att processen följer ett antal steg i sin utveckling. I en empirisk studie testade Abbott (1988) dessa:

1. bildandet av ett professionellt förbund,
2. framväxten av statligt sponsrat krav på yrkeslegitimation,
3. framväxten av ett system för examination för att få en yrkeslegitimation,
4. framväxten av en för professionen speciell utbildning,
5. framväxten av en för professionen dedikerad universitetsutbildning,
6. framväxten av etiska koder (oftast via det gemensamma förbundet),
7. framväxten av vetenskapliga journaler i ämnet, samt
8. framväxten av ackrediteringssystem för kontroll av de olika universitetens professionsutbildningar.

Abbotts studie gav ett tveksamt stöd för teorin om stegen i en professionaliseringsprocess. Framför allt pekade Abbott på att studien vilade på fem tveksamma antaganden. Det första är antagandet om att utvecklingen är att jämställa med en progression, vilket senare forskning problematiserat bl.a. i studier av avprofessionalisering. Det andra handlar om att utveckling skulle ske oberoende av andra professioner. De förstås snarare bäst som ett system av professioner beroende av varandra och som ständigt kämpar för att stärka och utveckla sin jurisdiktion, menar Abbott. Det tredje problematiska antagandet är att den sociala strukturen och de kulturella anspråk som de professionella gör skulle vara oberoende av vad de faktiskt gör och presterar. För det fjärde antas professioner vara homogena projekt, där skillnader mellan olika professioner marginaliseras. Slutligen bygger en generell teori om en professions sekventiella utveckling på antagandet om att tiden inte spelar någon roll. Den blir historiskt och kulturellt okänslig (Abbott, 1988).

Forskningen drar därefter mer i riktning mot att professioner är sammanslutningar som har sökt fördelar för sig själva genom att skaffa sig monopol på delar av samhället. Professioner förstås således bäst som uteslutningsmekanismer och mobilitetsprojekt. Uteslutning kan genomföras på olika sätt och rättfärdigas med olika principer. Det centrala i den allmänna teorin är inte i första hand hur uteslutningarna har genomförts, utan att så skett. Genom historien finner vi otaliga exempel. Adelns privilegier rättfärdigades av börd. I andra sammanhang har kön, ras, kast, religion, inkomst eller kunskap använts för att legitimera social ojämlikhet. Idag dominerar två uteslutningsstrategier, antingen baserat på egendom eller på individuell kvalificering. Den senare går oftast via utbildning. Att professionalisera i bemärkelsen monopolisera en arbetsuppgift är attraktivt, vilket märks inte minst av den pågående inflationen av utbildningar (Brante, 2009; Nolin, 2008).

Den, enligt Brante (2009), mest välkände teoretikern inom detta perspektiv är Magali Sarfatti Larson som definierar professionalisering som:

> *”den process genom vilken producenter av speciella tjänster försöker skapa och kontrollera en marknad för sin expertis. Eftersom marknadsmässig expertis är ett avgörande element i den moderna ojämlikheten framstår professionalisering också som ett kollektivs sökande efter en speciell social status och strävan efter en uppåtriktad social mobilitet” (1978: xvi från Brante, 2009).*

Under denna period förekommer även studier som försöker identifiera och beskriva en hierarki av professioner, semiprofessioner och icke-professioner. Efter 1980 kritiseras både professionens ideal och professionaliseringen och vikt läggs i stället på maktkamperna och konkurrensen mellan olika professioner om dominans inom vissa kunskapsdomäner och där till kopplad social auktoritet. Denna period är starkt påverkad av the Chicago School of symbolic interactionism vars forskare såg professionella titlar och positioner som socialt konstruerade; något som vissa yrkesgrupper hävdar med stöd av allmänheten, men det föreligger inte någon essentiell skillnad mellan yrkesgrupper. Den intressanta forskningsfrågan var således hur etiketten profession tillskrevs vissa yrkesgrupper och inte andra (Nolin, 2008).

Ovanstående tradition, menar Nolin (2008), har gett liv åt en negativ bild av professioner som intresseorganisationer drivna av ett egenintresse, där gränserna mellan professioner och icke-professioner har suddats ut och det mesta handlar om strategier för att utesluta andra, vilket enligt Nolin lett till en teoretisk återvändsgränd.

2.1.3 Professionalism: den tredje logiken

En något annorlunda tvist på professionsbegreppet erbjuds av Eliot Freidson, som sedan 1980-talet är den som tillsammans med Talcott Parsons starkast förknippas med professionsbegreppet. Han menar att professionalism är en idealtyp där kontrollen och organiseringen av arbetet sker av yrkesgruppen till skillnad från av marknaden, enligt Adam Smiths tankar om den fria marknaden, eller av hierarkin, enligt Max Webers tankar om byråkrati. Freidsons tankar har även uttryckts på följande sätt av Svensson (2011: 302):

> *”Ett sätt att ange skillnaderna mellan professioner och andra yrken är följande: professioner förvaltar en viss typ av kunskap i en kollegial organisationsform med politisk legitimitet att genomföra ett visst samhällsuppdrag. Kunskapen är vetenskapsbaserad och bestämd genom vissa krav för examina och eventuella legitimationer. I den kollegiala formen är yrkesutövarna organiserade på grundval av gemensam kunskap och etik hos medlemmar i en professionell sammanslutning. Den kollegiala organisationsformen är det professionella arbetets grund och skiljer sig från byråkratiska regler och efterfrågan på marknader, där chefer respektive kunder*

kontrollerar arbetet snarare än de professionella yrkesutövarna (Freidson, 2001:12)".

Om arbete sker enligt en *marknadslogik* bestäms det av vad enskilda köpare och säljare kommer överens om. Vem som helst kan i ett sådant system kalla sig revisor, lektor, läkare eller advokat och erbjuda sina tjänster mot betalning. Det är sedan upp till varje köpare att själv bedöma kvaliteten i den tjänst som erbjuds och förhandla med säljaren om vad som ska utföras, när det ska göras och vad det ska kosta. Om resultatet inte motsvarar vad som avtalats kan köparen söka någon form av rättelse eller ersättning i enlighet med köp- eller konsumentköplagen. I övrigt förväntas kvaliteten garanteras av att köparna väljer att köpa tjänster av dem som är skickligast, baserat på information som de kan inhämta i förväg, eventuellt genom att anlita någon som säljer expertbedömningar av detta på en likaledes fri marknad.

Enligt den andra logiken, den *byråkratiska*, organiseras arbetet i en organisation och styrs av byråkratiska principer, dvs. via regler och hierarkisk arbets- och ansvarsfördelning. Det görs en intern fördelning av vem som ska göra vad och det uppstår en hierarki av chefer med ansvar för olika avgränsade områden. Det inrättas anställningsförhållanden där den enskilde utförararen sluter kontrakt med en arbetsgivare i stället för köparen. Den anställde utför arbetet enligt instruktioner från sin närmaste chef och organisationen garanterar en viss kvalitet gentemot kunden. Inom organisationen bedöms arbetsresultatet av cheferna eller de system för utvärdering och belöning som cheferna bestämmer om. Via byråkratin kan experterna specialisera sig inom olika områden och samarbeta med varandra och på så vis höja kvaliteten.

Enligt den tredje logiken, *professionalism*, finns det verksamheter som kräver specialistkunskap och i dessa verksamheter är det specialisterna som styr och kontrollerar sitt arbete. Till sin hjälp har de ett legalt monopol över en viss jurisdiktion vilket gör att varken kunden eller överordnade är fria att anlita vem som helst för att utföra arbete inom jurisdiktionen. Monopolet är tänkt att garantera en viss miniminivå på arbetet och personer med auktorisation har därför ett intresse av att försvåra för att andra att på falska grunder utge sig för att hålla samma nivå. Det gör de genom att sluta sig samman, komma överens om kraven och hur de ska bedömas och utfärda någon form av legitimation. Kraven kan handla både om att ha en viss utbildning och att följa vissa principer för yrkesutövningen. De byråkratier som organiserar expertarbetet kan inte anställa vem som helst för att utföra det, och de kan inte kräva vad som helst av de anställda eftersom dessa måste följa kraven för fortsatt auktorisation. Fördelen med den professionella logiken är att köpare och samhälle får en tydlig kvalitetsgaranti. Experterna sporras att skaffa sig god kompetens och leva upp till den professionella etiken. De får en viss frihet från både marknadens krav på omedelbar lönsamhet och byråkratins krav på maximal effektivitet.

De tre systemen har var för sig sina baksidor. En marknad utan fullgod information och konkurrens fungerar sällan speciellt bra. En byråkrati som stelnat till och tappat kontakten med kundernas behov fungerar inte bättre. En profession som primärt är upptagen av den egna professionens intressen och kunskapsutveckling har svårt att svara an mot kundernas behov och organisationernas krav på effektivitet, flexibilitet och lönsamhet.

I praktiken kan expertarbete förekomma i blandad form. I Sverige utförs juristarbete både av personer som helt saknar utbildning och annonserar på den öppna marknaden, av advokater[1] som är anställda på advokatfirmor, redovisningsbyråer och offentliga förvaltningar och av självständiga advokater som är anslutna till advokatsamfundet. På liknande sätt är det med personer som har som yrke att i bred bemärkelse vårda människor.

Vidare kombineras de olika logikerna ofta i dagens professionella organisationer. Allt högre krav ställs på att exempelvis läkare och lärare i ökad utsträckning ska vara lojala mot arbetsgivaren och kundorienterade samtidigt som det ibland uppstår krockar och etiska dilemman, såsom när de professionella i sjukvården upplever att de får svårt att ge god vård på grund av kraven på byråkratisk rapportering och budgetdisciplin. Många av de praktiska problem som uppstår i professionella organisationer kan hänföras till konflikter mellan de olika logikerna. Det är därför av vikt för de som arbetar med professionella organisationer att kunna förstå och resonera kring verksamhetens utmaningar utifrån de olika logikerna och att förstå vad som står på spel när man väger de olika mot varandra.

Var och en av dessa logiker är alltså behäftad med allvarliga brister, varför det oftast handlar om att åstadkomma en bra mix (Freidson, 2001). Mixen kan dock ibland ske på den enes villkor. Nolin (2008) nämner till exempel att i kombination med New Public Management kan professionalism bli ett regelverk som har sitt ursprung utanför akademin, professionella organisationer och professionen självt. Det är inte längre frågan om autonoma professioner som styr samhället (och autonoma professionella som styr sitt arbete) utan samhället som styr professionerna. Professionaliseringen är framtvingad från ovan (i enlighet med den byråkratiska logiken: chefer, formalisering och standardisering) snarare än att den växer fram inifrån.

2.2 PROFESSIONENS SÄRDRAG

I detta avsnitt behandlas en professions särdrag. De påminner i stor utsträckning om Freidsons (1999) särdrag, men bygger på en bredare analys och

[1] Den som vill bli ledamot av advokatsamfundet måste ha avlagt en jur kand-examen, samt arbetat fem år med juridiskt arbete, varav minst tre år som biträdande jurist vid en advokatbyrå eller i egen verksamhet. Vidare skall man ha avlagt en godkänd advokatexamen inför advokatsamfundet. Slutligen krävs att man har en ordnad ekonomi, är redbar och i övrigt bedöms lämplig för advokatverksamhet. En advokat måste enligt advokatsamfundets regler varje år genomgå minst 18 timmars vidareutbildning. Källa: advokatsamfundet.se.

kategorisering av de särdrag som har lyfts fram av olika forskare i sammanställningar av Abbott (1988), Brante (2009), Freidson (2001), Klasson (2010), Löwendahl (2005) och Nolin (2008).

2.2.1 Monopol på en särskild del av arbetsmarknaden

Ett särskiljande drag för professioner är att en viss grupp av specialister har monopol på en särskild del av arbetsmarknaden – en viss jurisdiktion. Detta särdrag är helt centralt i forskningen kring professionalisering och framkommer bl.a. i Abbott (1988):

> *The professions… make up an interdependent system. In this system, each profession has its activities under various kinds of jurisdiction. Sometimes it has full control, sometimes control subordinate to another group… It is the history of jurisdictional disputes that is the real, the determining history of the professions… jurisdiction is the defining relation in professional life (Abbott, 1988: 2-3).*

Detta särdrag återkommer även i bl.a. Freidsons (2001) definition:

> *"exclusive jurisdiction in a particular division of labor created and controlled by occupational negotiation" (s. 127)*

På en marknad som kontrolleras av en yrkesgrupp får den enskilde konsumenten inte själv välja vem den anlitar: de måste välja mellan de som är certifierade av yrkesgruppen. På liknande sätt är inte chefer fria att skapa och organisera arbetet i organisationen hur som helst. De måste följa professionens arbetsdelning och enkom rekrytera de som är certifierade. En arbetsmarknad som kontrolleras av en profession medför således barriärer för den enskilde konsumenten att anlita vem de vill. Det begränsar även möjligheterna för verksamhetschefer, personalchefer, effektivitetsexperter, strategiska planerare att rationalisera arbetet efter eget huvud (Freidson, 1999).

Detta fenomen har betecknats på flera sätt. Marknadsekonomer kallar det monopol, professionaliseringsforskare kallar det (social) utestängning, medan Freidson (1999) benämner det ett arbetsmarknadsskydd (labor market shelter), vilket i stora drag speglar det perspektiv ur vilket fenomenet betraktas.

2.2.2 En akademisk utbildning som kontrolleras av professionen

Ett andra särdrag för en profession handlar om kopplingen mellan rätten till yrkesutövning och en akademisk utbildning. Ett exempel är Freidson (2001):

> *A formal training program lying outside the labor market that produces the qualifying credentials, which is controlled by the occupation and associated with higher education (s. 127).*

Enligt Freidson (1999) är den akademiska yrkesutbildningen till och med nyckeln till platsen i den övergripande arbetsdelning och till kontrollen över den egna arbetsmarknaden. Den akademiska yrkesutbildningen är dessutom basen för att särskilja hantverk från professionellt arbete. När det gäller hantverk sker

mycket av utbildningen on-the-job och inom arbetsmarknaden. I kontrast till detta sker professionell yrkesutbildning utanför arbetsmarknaden – på universitet.

Detta särdrag har en del facetter. Dels handlar det om att en akademisk examen i ämnet är en nödvändig inträdesbiljett för tillträde till professionen och att det är via utbildningen som de professionella lär sig den exklusiva, djupgående och för lekmän svårbegripliga kunskapen som professionen vilar på (jmf. Definitioner i Brante, 2009). En annan facett är att professionen har inflytande över utbildningen (Freidson, 2001).

De flesta av definitioner av en profession tar alltså fasta på dess avhängighet av universitetsutbildning. Denna koppling har under senare år utmanats eftersom alltfler yrkesutbildningar införlivats i universiteten och därmed urvattnat detta särdrag något. De finns även de, så som Brante (2009), som menar att relationen mellan akademisk utbildning och profession inte bör betonas alltför starkt eftersom det i hans mening finns professioner som inte kräver formell universitetsutbildning och att de ursprungliga professionerna inte hade det krav med från början. Vidare finns det de som menar att framväxten av en formell professionsanknuten akademisk utbildning kommer en bit in i professionaliseringsprocessen (Abbott, 1988).

2.2.3 Tillämpning av färdigheter grundade i teoretisk kunskap

Ett tredje särdrag är tillämpning av abstrakt kunskap. Det görs alltså en skillnad mellan tillämpning av praktisk och abstrakt kunskap:

> *"There are two rather different ways of accomplishing this control. One emphasizes technique per se, and occupations using it are commonly called crafts. To control such an occupation, a group directly controls its technique. The other form of control involves abstract knowledge. Here, practical skill grows out of an abstract system of knowledge, and control of the occupation lies in control of the abstractions that generate the practical techniques. The techniques themselves may in fact be delegated to other workers. For me this characteristic of abstraction is the one that best identifies the professions… How abstract is abstract enough to be professional? The answer depends on time and place. What matters is abstraction effective enough to compete in a particular historical and social context, not abstraction relative to some supposed absolute standard" (Abbott, 1988: 8-9).*

Abbot (1988) exemplifierar sitt resonemang genom att hävda att den avgörande skillnaden mellan exempelvis civilingenjörer och bilmekaniker är de förras abstraherande förmåga. Brante (2009) är inne på samma väg och menar att professioner kognitivt sett utmärks av att de är bärare av kunskapssystem med en stark abstraherande kapacitet. Samtidigt, menar Brante, får den abstraherande

förmågan inte drivas alltför långt utan kunskapssystemen bör befinna sig på en praktiskt relevant abstraktionsnivå.

I Freidsons (2001) definition av en profession ställs krav på att den abstrakta kunskapen ska vara vetenskapligt grundad – att det ska vara allmänt eller officiellt erkända kunskaper som är teoretiskt (vetenskapligt) grundade:

> *"Specialized work in the officially recognized economy that is believed to be grounded in a body of theoretically based, discretionary knowledge and skill and that is accordingly given special status in the labor force" (s. 127).*

Andra, som Parsons (från Brante 2009) nöjer sig med att lyfta fram skicklighet i att tillämpa det man lärt sig via den formella utbildningen.

Ett rimligt krav är nog att man baserar utövandet på vetenskapligt grundad kunskap, eller vad Brante (2009) kallar säkerställd kunskap. Det ska dock noteras att kunskap är under ständigt utveckling och transformation – sanningen är en paus i ett ständigt pågående samtal – varmed det ofta handlar om att tillämpa de bästa vetenskapligt producerade beskrivningarna, förklaringarna eller interventionerna som för tillfället finns tillgängliga.

Ett komplement till ovan är att se de professionella som förmedlare som ger klienter indirekt tillgång till ett abstrakt kunskapssystem. Ett av modernitetens centrala kännetecken är just att förtroende för traditioner har ersatts med förtroende för abstrakta kunskapssystem, representerade av professionella. På samma sätt som prästen uppfattas ha tillgång till Guds tankar uppfattas läkaren ha tillgång till det medicinska kunskapssystemet (Brante, 2009).

Vad menas då med tillämpning av abstrakt vetenskapsbaserad kunskap? Abbott (1988) argumenterar för att det finns tre typer av handlingar i ett professionellt arbete, nämligen att diagnostisera, dra slutsatser och behandla:

> *"claims to classify a problem, to reason about it, and to take action on it: in more formal terms, to diagnose, to infer, and to treat… Professionals often run them together. They may begin with treatment, rather than diagnosis: they may indeed, diagnose by treating, as doctors often do. The three are modalities of action more than acts per se. But the sequence of diagnosis, inference, and treatment embodies the essential cultural logic of professional practice. It is within this logic that tasks receive the subjective qualities that are the cognitive structure of a jurisdictional claim… Diagnosis and treatment are mediating acts: diagnosis takes information into the professional knowledge system and treatment brings instructions back out from it. Inference, by contrast, is a purely professional act. It takes the information of diagnosis and indicates a range of treatments with their predicted outcomes" (p. 40).*

Det mest exklusiva i professionellt arbete är således enligt Abbott slutledning, eller analys. Inte förmågan att ställa diagnos eller att behandla. Samtidigt pekar

Abbott på att man inte ska dra slutsatsen att det finns en direkt koppling mellan abstrakt akademisk kunskap (teori) och praktisk professionell kunskap (praktik):

> *”The ability of a profession to sustain its jurisdiction lies partly in the power and prestige of its academic knowledge. This prestige reflects the public’s mistaken belief that abstract professional knowledge is continuous with practical professional knowledge, and hence that prestigious abstract knowledge implies effective professional work. In fact, the true use of academic professional knowledge is less practical than symbolic” (Abbott, 1988: 53-54).*

En annan aspekt av kunskapstillämningen kan kopplas till risk. Inte sällan vänder man sig till professionella för att minska risken i en beslutssituation. Kopplingen mellan professioner och osäkerhet uttrycks ibland i termer av en O/T-relation, dvs. kvoten av osäkerhet genom teknikalitet. Om kvoten är för hög innebär det att professionen ifråga brister i prestanda och att den då inte kommer att kunna skapa förtroende för sin verksamhet. Om kvoten blir för låg innebär det att verksamheten ofta blir mekanisk och att den därmed lätt kan läras ut och övertas av andra yrkesgrupper eller utföras av lekmän. I den rätta balansen framstår den professionelle som en person som med sina kunskaper kan hjälpa klienten med det som för henne är okänt och medför osäkerhet (Brante, 2009).

2.2.4 Diskretion baserat på kunskapsasymmetri

Ett fjärde särdrag är att en profession erhåller självbestämmande och frihet från kontroll från utanförstående, vare sig det är staten, klienter, lekmän eller andra (se ex. Freidson, 2001; Brante, 2009). De professionella åtnjuter således autonomi i den mening att det är professionell kunskap snarare än positionen i byråkratin eller marknadskrafterna som styr besluten och arbetet inom den professionella sfären (Alvesson, 2004). Den interna arbetsdelningen är också något som bestäms inom professionen (Freidson, 2001).

I diskretionen ingår rätten att utöva makt i vardagsarbetet (Klasson, 2010). Exempelvis har lektorn exklusiv rätt att examinera tentor och trots att studenter har rätt att lämna synpunkter på bedömningen (rättningen) finns det ingen formell instans att överklaga rättningen till. Till diskretionen kan även kopplas auktoritet och tilltro och inte sällan ett inflytande över andra närliggande yrkesgrupper (Freidson, 2001). Rätten till diskretion kan i hög grad kopplas till att de professionella ofta har ett *kunskapsövertag* gentemot klienten inom sitt gebit, vilket oftast bekräftas med att klienten tillskriver professionen och de professionella vad som kallas *professionell auktoritet*, dvs. att klienten har tillit till de professionellas kompetens och accepterar därmed ofta att underkasta sig vad t.ex. läkaren säger eller bestämmer (Klasson, 2010).

Professionellt yrkesutövande karakteriseras således av ett utrymme för att fatta självständiga beslut i en rad frågor. Få yrkesarbetande, speciellt de som är anställda, har dock total diskretion varför ett lämpligare begrepp egentligen är

relativ diskretion. Den kan dessutom delas upp i olika delar: a) beslutanderätt över de ekonomiska förutsättningarna, b) organiseringen av professionens arbete, samt c) innehållet i den professionella praktiken. Den senare kan i vissa avseende framstå som självklar i termer av att en minister eller sjukhuschef inte ska försöka styra en hjärnkirurgs arbete vid operationsbordet. Samtidigt är det inte ovanligt att en skolminister kan anse det legitimt att försöka styra skolans inre arbete, lärarnas didaktik, kunskapsinnehåll med mera (Brante, 2009).

Av ovan följer att ju mer diskretion desto mer profession. På samma sätt blir det tveksamt att använda begreppet profession för en yrkesgrupp som inte har någon diskretion i någon av de ovanstående dimensionerna.

2.2.5 Ett internt och externt inflytelserikt professionellt förbund

Framgångsrika professioner åtnjuter ett starkt förtroende som är baserat på en allmän uppfattning om verksamhetens betydelse och svårigheter. För att bygga och upprätta förtroende från allmänheten går man samman i en association. Detta betyder också att endast andra inom professionen anses kapabla att korrekt bedöma den enskilde utövarens kompetens och det är också därför förtroendet för kåren som helhet är viktigt för en profession. Förtroendet underbyggs genom betoningen av en sträng yrkesintegritet och av inrättandet av etiska kommittéer, samt naturligtvis av en allmän kollegialitet. Kritik av enskilda utövare tenderar att hota förtroendet för kåren som helhet. Därför leder medialt uppmärksammade avvikelser i yrkesutövningen till benhårt försvar eller ibland uteslutning (Brante, 2009).

Ett särdrag är alltså att det finns en yrkessammanslutning som organiserar medlemmarna (se ex Nolin, 2008) och som har internt inflytande samtidigt som det stöder diskretionen på så sätt att de medlemmar som bryter mot de etiska koderna kan bli exkluderade (Löwendahl, 2005). Kännetecknande är även att förbundet har ett externt inflytande i form av politiskt inflytande över professionens utveckling, organisation och sociala ställning (Klasson, 2010).

2.2.6 Diskussion

Som en sammanfattning av ovan kan sägas att ju mer av respektive särdrag en profession tillskrivs desto mer av en profession. Samtidigt förekommer det även andra särdrag i litteraturen. Ett som är flitigt återkommande i de studerade definitionerna av en profession är en gemensam värdegrund och yrkeskultur. Att professioner ofta utvecklar egna etiska regler och koder (se definitioner i ex. Klasson, 2010 och Brante, 2009). Den kanske vanligaste referensen är till Goode som menade att professioner kännetecknas av att medlemmarna utgör en kultur innefattande en känsla av identitet, gemensamma värderingar och språk, som endast delvis kan förstås av utanförstående och att medlemmarna skapar nästa generation socialt genom selektionen av elever (Brante, 2009).

Man kan kritisera detta särdrag för att alla organisationer och alla yrkesgrupper är kulturer och att samhället är fullt av kulturer innefattande en gemensam identitet, värderingar och språk. Vidare är det värt att betänka att just etiska riktlinjer är något som ofta, enligt Abbott (1988), tillkommer sent i professionaliseringsprocessen – och som ett sätt att förstärka utestängnings-mekanismerna:

> *"Ethics codes come late in professionalization not because they were a culmination of natural growth, but because they served the function of excluding outsiders, a function that became important only after the professional community had been generated and consolidated. Since ethics codes did not serve these earlier functions, the came late (Abbott, 1988: 5)*

Ett annat särdrag som förekommer, men som är mycket kritiserat, är tanken om att de professionella arbetar för allmänhetens bästa snarare än egenintresset. Detta lyftes fram av Parsons och återkommer även i Freidson (2001):

> *"An ideology that asserts greater commitment to doing good work than to economic gain and to the quality rather that the economic efficiency of work" (s. 127)*

Ett mer sentida arbete med en definition som innefattar det allmännas bästa är:

> *"Utövarnas belöningar, både materiella och symboliska, är inte bara knutna till yrkeskompetens och arbetsetik utan även till andras föreställning om att deras experttjänster är "av speciell betydelse för den allmänna nyttan""(Burrage, Jarausch, Siegrist 1990 från Brante, 2009)*

Med bas i professionaliseringsforskningen finns det fog för att tona ned allmännyttan som ett centralt särdrag. Det är ju dessutom så att många icke-professionella organisationer intressera sig för att bidra till samhällsnyttan, exempelvis börsbolags nyvunna intresse för corporate social responsibility (CSR).

Ett annat särdrag som förekommer är livslång yrkesträning (se ex Nolin 2008) där det betonas att man som professionell förväntas arbete mer eller mindre hela sitt liv inom sin profession. Detta särdrag är inte speciellt originellt. Många yrken har medarbetare som har varit med länge i yrket.

2.3 OLIKA TYPER AV PROFESSIONER

Att klassificera olika professioner är ett känsligt ämne och det inte heller någon vedertagen sådan. Uppdelningen nedan är i huvudsak inspirerad av Brante (2009) och Klasson (2010).

2.3.1 Normprofessionen

Läkarna kan sägas utgöra själva normprofessionen, eller idealprofessionen (Freidson, 2001). De tillhör en av de tre ursprungliga professionerna vid sidan

av prästyrket och juristyrket. Läkarna utgör ofta referenspunkt vid studier av professioner och är den profession som troligen är närmast att leva upp till samtliga kriterier som brukar lyftas fram som kännetecknande för professioner.

Exempelvis nämner Alvesson (2004) att det troligtvis bara är läkare och kanske även tandläkare, veterinärer och psykologer som uppfyller de kriterier som vanligtvis ställs på en profession, medan till exempel präster, revisorer och advokater inte baserar sitt arbete på en systematisk och vetenskapligt grundad teori. Samtidigt framhåller Alvesson att det därmed inte är sagt att de senares utbildning skulle vara ovetenskaplig i en eller annan mening. Även Agevall & Jonnergård (2010) framhåller att prästyrket sällan beskrivs som en profession i modern tid. Juristerna däremot har behållit sin position som profession, men de är numera associerade med de så kallade sakprofessionerna.

2.3.2 Nyckelprofessionen

Vetenskapen har beskrivits som nyckelprofessionen. Anledningen är att vetenskapen är den profession ur vilken de andra emanerar. Vetenskaperna omges av en ring av andra professioner med uppgiften att tillämpa den vetenskapliga kunskapen på olika områden. Ett överlappande skäl är att de flesta definitioner av professioner betonar deras anknytning till akademisk utbildning, där examensbeviset utgör en ovillkorlig inträdesbiljett till de olika professionerna (Brante, 2009).

I vissa avseende skulle man till och med kunna hävda att professionslogiken är som starkast inom universiteten med en långtgående autonomi, kunskaps-asymmetri och reglerande krav framtagna av det internationella yrkessamfundet (ex. för vad som krävs för att bli lektor, docent och professor).

2.3.3 Sakprofessioner

En rad klassiska professioner så som ingenjörer, arkitekter, jurister och revisorer arbetar i huvudsak med saker snarare än människor. Juristens kompetens är kopplad till lagen och dess praxis, och ingenjörer och arkitekter till fysiska ting om än förståelse för människans behov är centralt även i dessa yrken.

2.3.4 Semiprofessioner

Utifrån tanken om att skillnaden mellan professioner och andra yrkesgrupper var att professioner hade relativt sett mer av det som kännetecknar en profession introducerades under 1960-talet begreppet semiprofession. Tyvärr ledde begreppet till en obekväm uppdelning mellan typiskt mansdominerade fullvärdiga professioner i den privata sektorn och de kvinnodominerade semiprofessionerna i den offentliga sektorn som lärare, sjuksköterskor och socialarbetare (Brante, 2009).

Enligt Brante (2009) räknas vanligen sjuksköterska, socialarbetare och lärare till semiprofessionerna. Dessa har vissa av de klassiska professionernas attribut men inte alla, eller inte i lika hög utsträckning. Några typiska gradskillnader som tillsammans, enligt Brante, ger en avsevärd skillnad *för närvarande,* är:

- Medan de klassiska professionerna inkomst- och statusmässigt tillhör de högre mellanskikten tillhör semiprofessionerna mellanskikten
- Semiprofessionerna är i större utsträckning organiserade som traditionella fackförbund
- Semiprofessionerna har lägre autonomi i förhållande till både politik och andra professioner
- Semiprofessionella är fler i antal och de expanderar starkt
- Utbildningen för semiprofessionella är inte lika specialiserad utan i större utsträckning tvärvetenskaplig

Ett annat utmärkande drag är en spänning mellan den akademiska och den praktiska sidan av ämnet. Å ena sidan finns det personer inom professionen som menar att det är väsentligt att ständigt förbättra och öka teorianknytningen och utvidga forskningen inom ämnet. Å andra sidan personer som menar att det är den praktiska yrkeserfarenheten som är den bas på vilken ämnet ifråga måste vila (Brante 2003: 171ff).

Ytterligare ett skäl som har framförts är att semiprofessionerna föredrar kunskap som är holistisk, relativistisk, subjektiv, kontextberoende och teoretiskt svag (Nolin, 2008).

2.3.5 Organisationsbaserade yrkeskårer

Det finns en rad traditionella yrken där det krävs en viss utbildning för att få utöva yrket och där kårandan är genomgripande men kopplingen till vetenskapligt grundad kunskap är tämligen svag. Dessa yrken har snarare baserat sin yrkesövning på beprövad erfarenhet. Dessa är officerare, poliser och brandmän. Till dessa skulle man möjligen kunna lägga prästerskapet. Brante (1988) klassar just prästerskapet och officersyrket som äldre kall medan Abbott (1988) benämner dessa organisationsbaserade professioner.

2.3.6 Preprofessioner

Under senare tid är det möjligt att urskilja en ny generation av professionella strävanden. Det handlar om nya yrkesutbildningar vid (nya) högre lärosäten. Några exempel är förskollärare, fastighetsmäklare, fritidsledare, systemanalytiker, dataprogrammerare, investeringsrådgivare, biomedicinska analytiker, men även inom områden som turism, idrott, kost, design, information, miljö, IT-service, nya media, textil och estetik. För dessa finns det idag universitetsutbildning, forskning och i en del fall egna professurer. Oftast är de preprofessionella anställda i privat sektor. De erbjuder kvalitetsprodukter och/eller kompetens i vinstsyfte, inte service till det allmänna bästa under välfärdsstatens paraply. Många av preprofessionerna är tämligen oorganiserade,

men man bör komma ihåg att även medicin och ingenjörskonst en gång var preprofessioner. Detta kan komma att påverka den allmänna uppfattningen om professioner och återspeglas i nya försök att avgränsa och definiera begreppet profession (Brante, 2009).

2.3.7 Diskussion

Det finns mycket kritik att rikta mot ovanstående kategorisering. Ofta är gränserna svåra att dra. Sjuksköterskorna har till exempel under många årtionden genomgått en professionalisering och har numera egna universitetsutbildningar, forskare och professionella organisationer som fast-ställer vad som ska krävas för att få arbeta som sjuksköterska. Ibland talar man om att läkaryrket håller på att avprofessionaliseras eftersom att läkarna alltmer underställs marknadens och byråkratins krav. Andra utövare av expertarbete, så som mjukvaruutvecklare, kan ha stor kontroll över sitt arbete men inriktar sig mer på andra, mera individuella sätt att få inflytande, status och intressanta arbetsuppgifter. För dem är professionsbegreppet inte relevant. Det finns även yrken som kräver kompetens och yrkesintyg utan att de räknas som professioner, till exempel certifierade elektriker. Deras kunskap anses vara av mer praktisk art och resultatet av deras arbete betydligt mer påtagligt och därmed också lättare för en lekman att utvärdera.

Värt att notera är att samtliga professioner har börjat i ett hantverk, en praktisk kunskap, som efterhand har formaliserats, abstraherats och teoretiserats, varefter man har börjat utbilda personer i dessa abstrakta kunskaper. Mot denna bakgrund torde det väl bara vara bra, om man tror på professionernas samhällsfunktion, om fler yrkesgrupper formaliserar, abstraherar och teoretiserar yrkeskunskapen för att allt eftersom bli professioner.

Relevant för denna rapport är i vilket fall inte själva gränsdragningen mellan vilka yrkesgrupper som är eller inte är professioner. Viktigare är i vilken grad yrkesgruppen präglas av en professionell logik, t.ex. graden av kulturellt bestämd autonomi för den professionella och graden av teoretiskt kunnande för att kunna utföra arbetet på ett tillfredsställande sätt.

2.4 SAMMANFATTNING

Professionsforskningen har i huvudsak kretsat kring tre begrepp: profession, professionalisering och professionalism.

Profession refererar till en yrkesgrupp som kännetecknas av:

- Monopol på en särskild del av arbetsmarknaden (kontroll över utbudet)
- En akademisk utbildning som kontrolleras av professionen (kontroll över förkunskaper och rekrytering)
- Tillämpning av färdigheter grundade i teoretisk kunskap (kontroll över hur arbetet utförs)
- Diskretion baserat på kunskapsasymmetri (kontroll över hur arbetet styrs)

- Ett internt och externt inflytelserikt professionellt förbund (kontroll över legitimiteten)

En stor del av de yrkesgrupper som vi kallar professioner lever inte upp till ovanstående konceptuella definition, dvs. samtliga ovanstående kriterier. Samtidigt är det inte mer problematiskt än att en hel del chefer som kallar sig ledare inte alltid lever upp till vad som konceptuellt sett kännetecknar ledarskap.

Professionalisering refererar till en yrkesgrupps utvecklingsprocess mot att uppfattas som en profession. Professionalism refererar till en viss typ av logik för organisering av (expert-) arbete, dvs. när expertarbetet utvecklas, organiseras och styrs av yrkesgruppen till skillnad från av marknaden, enligt Adam Smiths tankar om den fria marknaden, eller av hierarkin, enligt Max Webers tankar om byråkrati (se figur 1 nedan).

	Marknad	**Byråkrati**	**Professionalism**
Störst inflytande	Kunden	Ägaren via chefer	De professionella
Viktigaste element	Pris	Formell makt	Auktoritet
Slagord	Valfrihet, fri konkurrens, jämviktspriser	Hierarki, rationalitet, formalisering & effektivitet	Kunskap, samt diskretion och inflytande för experterna
Vanliga brister	Imperfekt information på en imperfekt marknad	Bristande kunskaper om vad kunden efterfrågar; begränsad förmåga att mobilisera medarbetarna	Bristande kunskaper om vad kunden efterfrågar; Bristande samordning och risk för handlings-förlamning

Figur 1: Jämförelser mellan olika logiker för organisering av arbete

I de följande avsnitten kommer vi nu att fördjupa oss i hur dessa centrala särdrag påverkar ledningens hantering av tre centrala ledningsteman: strategi, styrning respektive organisationsstruktur.

KAPITEL 3
STRATEGI

I detta kapitel ges en introduktion till forskningen inom strategi följt av ett avsnitt som beskriver hur man lämpligen arbetar med strategi i en professionsorganisation. Därefter ges en exempel för att illustrera tankegångarna följt av en sammanfattning av kapitlet.

3.1 VAD ÄR STRATEGI?

Begreppet strategi härstammar från militären och förstås oftast som en långsikt plan för hur man ska nå ett övergripande mål. I en företagsekonomisk tappning innebär det att man formulerar en vision, dvs. en föreställning om ett attraktivt framtida tillstånd, som sedan bryts ned i en långsiktig plan för hur man ska ta sig från nuvarande tillstånd via delmål mot visionen – från punkt A till punkt B. Det innefattar en analys av nuläget, formulering av vision, val av väg, genomförande och uppföljning. De senare decennierna har dock strategi alltmer kommit att handla om hur man skapar långsiktiga konkurrensfördelar, där mindre vikt läggs vid själva proceduren och planeringen och mer vikt vid val av vision och väg.

Strategi handlar alltså om organisationens koncept för hur man ska skapa bestående konkurrensfördelar. För många organisationer, inte minst i mogna branscher, handlar det om att välja mellan antingen en lågkostnads- eller en differentieringsstrategi. Vidare väljer man mellan att bygga sin strategi utifrån-och-in, dvs. utifrån konkurrenssituationen och olika kundgruppers uttryckta behov, eller inifrån-och-ut, dvs. utifrån vad man bedömer att man är bra på.

3.1.1 Lågkostnads- vs differentieringsstrategi

Många framgångsrika företag bygger sin verksamhet på en lågkostnadsstrategi. IKEA erbjuder ”ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminrednings-artiklar till så låga priser att så många som möjligt ska ha råd att köpa dem”[2]. På liknande vis erbjuder H&M mode till ett pris, givet en viss kvalitet, som många konkurrenter har svårt att mäta sig med. Ytterligare ett exempel är lågpris-flygbolagen. De erbjuder flygresor till ett pris som de flesta etablerade nätverks-flygbolagen har svårt att göra eftersom de har en annan kostnadsstruktur.

Centralt i en lågkostnadsstrategi är att fokusera samordningen av de interna resurserna så att man skapar stordriftsfördelar – ett fokus på intern effektivitet. I många branscher är en lågkostnadsstrategi i princip det enda valet. Om du ska

[2] www.ikea.com, 2013-03-20

köpa en specifik vara (en specifik tv, jacka, dator, bil, soffa) så väljer det stora flertalet att handla av den återförsäljare som erbjuder det lägsta priset. På samma sätt är det svårt att sälja olja och el till ett högre pris än konkurrenterna. På liknande sätt kan det vara inom den kommunala sektorn. På vissa håll i Sverige, inte minst i de fall kommunerna upphandlar äldreomsorg baserat på pris, vinner det företag som kan erbjuda dessa tjänster till lägsta pris. Även när kommuner gör kvalitetsupphandlingar, dvs. att den som erbjuder bäst kvalitet till ett på förhand givet pris, kommer oftast det företag som har bäst förmåga att vara kostnadseffektiv att vinna upphandlingen. Överlag tenderar betydelsen av att vara kostnadseffektiv att växa i takt med att konkurrensen ökar och branschen mognar.

Alternativet till en lågkostnadsstrategi är en så kallad differentieringsstrategi. Här handlar det vanligen om att skilja ut sig på ett sådant sätt att man kan ta ut ett högre pris än konkurrenterna. Detta kan ske via teknikförsprång, bättre eller mer service, en tilltalande eller ändamålsenlig design eller via ett varumärke som kunden ser ett högre värde i och därmed också är villig att betala för. Exempelvis har SAS valt en differentieringsstrategi i termer av att vara ett nätverksflygbolag som erbjuder en högre service, fler avgångar, fler resmål och fler anslutningsflyg men inte sällan till ett högre pris än konkurrenterna. Mer eller mindre alla former av varor och tjänster som vänder sig till vad man kallar lyxkonsumtion bygger på en differentieringsstrategi.

Så långt den första dimensionen som alltså handlar om valet mellan att vinna konkurrensfördelar på att antingen vara relativt sätt bättre på att hålla nere styckekostnaderna eller relativt sätt bättre på att öka styckeintäkterna. Båda dessa så kallade generiska strategier går att kombineras med att man fokuserar en viss målgrupp. I grova drag är de flesta professionsorganisationer begränsade till en lågkostnadsstrategi med eller utan fokus på en viss målgrupp.

3.1.2 Utifrån-och-in eller inifrån-och-ut

Den andra centrala dimensionen i strategivalet är huruvida man bygger strategin utifrån eller inifrån. En vanlig föreställning är att man ska bygga sin strategi utifrån vad kunden vill ha. Centralt är att kartlägga och förstå marknaden för att sedan definiera vilken del av marknaden som man vill rikta sig mot. Många organisationer verkar i ”röda hav” där det finns en upparbetad marknad och där konkurrensen är hög. Mot denna bakgrund har ett syn- och talesätt det senaste decenniet blivit att man bör eftersträva att identifiera ”blå hav” där konkurrensen är liten eller obefintlig. Detta kan uppnås via produktinnovation men kanske än vanligare via innovation av affärsmodellen, likt lågprisflygbolagen (Kim & Mauborgne, 2005).

Ett alternativ till att basera sin strategi på en branschanalys och vad kunderna ger uttryck för behov är att bygga sin strategi utifrån vad organisationen är bra på. Centralt i denna syn är kärnkompetens, förstått som ”en integrerad kombination av förmågor, teknologier, kunskaper och resurser som genom organisatorisk inlärning utvecklats till förfining och excellens” (Bengtsson & Skärvad, 2001: 194). Annorlunda uttryck handlar det ofta om att identifiera och vidareutveckla värdefulla, sällsynta, svårersättliga och effektivt organiserade kompetenser och förmågan att använda dessa (jämför Barney, 1991; 2001).

I teorierna om kärnkompetens är kunskap i handling centralt, dvs. sådan kunskap som är djupt rotad i handling och engagemang i en specifik kontext och som endast delvis är explicit varför den ibland går under benämningen tyst kunskap (Blackler, 1995; Cook & Brown, 1999; Polanyi, 1966). Denna kunskap låter sig således inte enkelt överföras till explicit (textbaserad) kunskap eller från en organisation till en annan organisation. Den är så att säga svår att kopiera. Mer konkret är det således intressant och viktigt att analysera vilka kompetenser som är:

a) *värdefulla* för kunden. Vi kan dock förvänta oss en viss tvetydighet i vad som uppfattas som värdefullt beroende på vems perspektiv vi tar – patientens, ansvarig läkare eller sjukhusledningens. På lite längre sikt bestäms dock hur värdefull en kompetens är utifrån hur väl den bidrar till att organisationen kan svara an mot framväxande hot och möjligheter i omgivningen.

b) *sällsynta*, dvs. kompetenser som andra organisationer inte har lika tillfredsställande tillgång till. Tillgången till ett internationellt erkänt forskningsteam var till exempel en avgörande faktor för att få bedriva svåra brännskador som rikssjukvård (Wenglén, 2008).

c) *svårimiterade*, dvs. kompetenser som andra organisationer inte lätt kan lära sig eller rekrytera. Vad som många gånger är svårt att imitera är sådant som erfarenhet, inte minst en organisatorisk erfarenhet i termer av att det är ett antal individers gemensamma erfarenhet av samarbete. En kedja är inte starkare än dess svagaste länk. Den mest svårimiterade kärnkompetensen har oftast utvecklats under en längre tid (vuxit fram, underhållits och exploaterats genom ett stort antal ”små beslut”) samt att den ofta innefattar socialt komplexa kompetenser inbäddade i organisationskulturen och del av organisationens image. Detta har t.ex. varit tungt vägande när man skulle bedöma vem som skulle få tillstånd att bedriva svåra brännskador och utöva hjärttransplantationer som rikssjukvård i Sverige (se Wenglén, 2008; 2009). Notera samtidigt att det inte bara handlar om att ha tillgång till vissa kompetenser utan även om att ha förmåga att dra nytta av dem.

d) *effektivt organiserade*, dvs. att de mänskliga resurserna fungerar effektivt tillsammans, vilket i sin tur medför att de tillsammans ”levererar” mycket per investerad krona.

Dessa fyra aspekter av kompetens hänger samman och har implikationer för organisationens långsiktiga konkurrensförmåga. Om man inte har värdefulla kompetenser så har man inte heller någon konkurrensfördel. Att ha värdefulla men inte speciellt sällsynta kompetenser innebär inte heller någon konkurrensfördel, utan snarare att man är medioker. Det är först när man har värdefulla, sällsynta och (helst) välorganiserade kompetenser som man kan sticka ut. Om en annan organisation kan imitera ”receptet” och/eller ”köpa över” kritiska kompetenser blir dock konkurrensfördelen temporär. Därav betydelsen av att även ha svårimiterade kompetenser, vilket som sagt ofta inbegriper tyst kunskap (och/eller ex. patent).

3.1.3 Diskussion

En eklektisk sammanfattning av ovanstående är att strategi innebär ett val mellan att i första hand sträva efter låga kostnader eller förmåga att erbjuda något unikt som kunden är villig att betala extra för. Det innebär också ett val mellan att i första hand bygga sin strategi utifrån konkurrenssituationen och kundernas uttryckta behov för att därigenom hitta sin nisch eller att i första hand rikta blickarna inåt och identifiera och vidareutveckla sin kärnkompetens.

Valen innebär inte att man kan bortse från det andra sättet att skapa bestående konkurrensfördelar. Inte sällan kombinerar man en differentieringsstrategi med en utifrån-och-in- eller inifrån-och-ut-strategi. På liknande sätt bygger en lågkostnadsstrategi oftast på en mycket god förståelse av de mest grundläggande värdedrivarna för kunden (Kim & Mauborgne, 2005). Exempelvis bygger lågprisflygen på att man i sitt baserbjudande bara erbjuder det som kunden måste ha, så som transporten från a till b, medan man exempelvis får betala extra för en kaffe på planet.

3.2 STRATEGI I PROFESSIONSORGANISATIONER

I valet mellan lågkostnad- och differentieringsstrategi är det lätt att drista sig till att det senare är det självklara valet givet att vi talar om högspecialiserat expertarbete. Att driva en professionsorganisation med en differentieringsstrategi för ögonen har dock sina begränsningar. Många professionsorganisationer kan inte skilja ut sig genom att erbjuda högre kvalitet till ett högre pris än konkurrenterna. I flera fall har verksamheten inga eller enkom ringa intäkter så som sjukhus och socialtjänst. I skolans värld är ersättningsnivån, skolpengen, reglerad. Apotekens prissättning på receptbelagda läkemedel är reglerade. Primärvårdens priser är reglerade i olika typer av ersättningssystem. Om man väljer en differentieringsstrategi för en professions-organisation, vilket händer, handlar det alltså om ett annorlunda erbjudande men till samma pris. Detta är vanligt inom skolans värld i form av exempelvis mediegymnasier, eller skolor med en viss pedagogisk filosofi. På samma sätt växer det fram primärvårdsenheter med en med viss profil och/eller med en viss

målgrupp/kundkategori i fokus som gör att man skiljer ut sig, exempelvis mödravårdscentraler och avancerad sjukvård i hemmet. Även om sjukhusledningen inte själv råder över frågan så funderar i varje fall allt fler politiker över frågan om i vad mån ett enskilt sjukhus ska vara ett fullservicesjukhus eller ett sjukhus specialiserat på viss låg- eller högspecialiserad vård. På liknande sätt, och med större möjlighet att påverka, fundera en del universitetsledningar på huruvida man ska vara en högskola med traditionell bredd eller om man ska ha en speciell inriktning/profil.

Enklare ter sig då valet mellan utifrån-och-in- respektive inifrån-och-ut-strategi. Här finns mycket som talar för att en inifrån-och-ut-strategi, där de professionella själva skapar strategin i små steg och med spontan horisontell samordning. Det ligger helt i linje med föreställningen och praktiken kopplat till diskretion och esoterisk abstrakt kunskap. Med en sådan strategisyn blir även personalidén en central del av strategin. Eftersom arbetsgivaren är begränsad i vem som han eller hon får anställa för att utföra professionellt arbete, samt att arbetet därefter kommer att ske under förhållandevis stor diskretion är rekryteringen synnerligen viktig i en professionsorganisation. I princip är personalidén, dvs. idén om hur rekrytering, utveckling och avveckling av medarbetare är tänkt ske, en central framgångsfaktor och bör således vara en integrerad och central del i en professionsorganisations strategi (Bruzelius & Skärvad, 2012).

Samtidigt har även en inifrån-och-ut-strategi sina begräsningar. Man skulle till och med kunna hävda att autonomin och traditionen att se till sin egen delfunktion (specialitet) medför att professionsorganisationer sällan är bra på att se till helheten och därmed också på att skapa långsiktiga konkurrensfördelar via en inifrån-och-ut-strategi. Det bl.a. mot denna bakgrund som en intressentbaserad strategi föreslås.

3.2.1 Intressentbaserad strategi

Även om kostnadseffektivitet, unikitet, nöjda brukare och kärnkompetens är viktigt för professionsorganisationer så finns det ett annat perspektiv på strategi som troligen är än mer relevant för dessa organisationer, vad som kallas ett intressentperspektiv på strategi. I sin klassiska studie av professionella service-firmor (advokatbyråer, managementkonsulter, revisionsbyråer) utvecklade Maister (1993) tanken om att de behöver tillfredsställa tre olika behov: klientens behov, de professionellas behov och ägarnas behov. Även om en intressentbaserat strategi är relevant för alla organisationer (Thomasson, 2009), dvs. alla organisationer måste vända sig till och tillfredsställa kunder, medarbetare och ägare, så finns det skäl till att påstå att denna syn är än mer relevant för professionsorganisationer.

För det första verkar flertalet professionsorganisationer inom den offentliga sektorn, inte minst de som är direkt kopplade till välfärden, och har då som främsta uppgift att skapa samhällsvinster snarare än företagsekonomiska vinster (Klasson, 2010). Det i sig kräver ett mer inkluderande förhållningssätt när man resonerar om långsikta målsättningar och inriktningar.

För det andra är ”ägarrepresentanterna” i professionsorganisationer många gånger även ”kunder”. I ett traditionellt börsnoterat aktiebolag är ägare och klienter två olika kategorier av människor och ägarens avkastningsintresse tas tillvara via en tillsatt styrelse, medan ägarperspektivet och det samhällsekonomiska avkastningsintresset i många av våra professions-organisationer tas tillvara via en politisk församling som förväntas representera medborgarna och indirekt klienterna. Samtidigt fungerar en politisk församling i många avseende precis som en styrelse i ett börsnoterat aktiebolag i termer av att den verkställande ledningen föreslår en strategi för styrelsen som sedan ratificerar eller avslår förslaget och följer upp att den verkställande ledningen genomför vad som har beslutats. I professionella välfärdsorganisationer brukar det heta att politiken bestämmer vad och tjänstemännen hur. Ibland innebär det att det fattas politiska beslut av strategisk karaktär som medvetet eller omedvetet inte är förankrat bland de professionella. Det ställer stora krav på att politikerna är väl insatta i och har djup förståelse för hur man bäst utvecklar en kunskapsintensiv professionell verksamhet givet vissa ekonomiska ramar. Notera att samma problematik är giltig i en professionsorganisation som drivs som ett privatägt aktiebolag.

För det tredje verkar de flesta professionsorganisationer på imperfekta (kvasi-) marknader, där möjligheten till framgång via en differentieringsstrategi är starkt begränsade (se ovan). Visserligen konkurrerar primärvårdsgivare om att få listade patienter och grund- och gymnasieutbildningsgivare om elever. Universitet och högskolor konkurrerar om studenter och forskare. Men priset är reglerat.

För det fjärde medför kunskapsövertaget och den professionella auktoriteten att ett klientperspektiv inte kan översättas till en renodlad kundorientering där man ger kunden vad kunden vill ha.

För det femte är möjligheterna att driva en strategi baserad på byråkratisk logik, där strategi är något som utarbetas och bestäms av ledning för att sedan implementeras av medarbetarna, är starkt begränsade. Ledningen är helt enkelt relativt mer beroende av enskilda medarbetares kärnkompetens när de utformar i strategin.

Ett ytterligare skäl är att strategin bör anpassas och utgå från den befintliga kulturen. Vi vet helt enkelt att ”culture beats strategy” och att just professionsorganisationer är starkt normstyrda. Notera att de är kulturer snarare än har kulturer (jmf Alvesson & Sveningsson, 2008). Värderingar och normer i

dessa organisationer har vuxit fram under längre tid och är förhållandevis djupt förankrade och delade av flertalet medarbetare. En central del av kulturen i de flesta professionsorganisationer är, som tidigare har nämnts, en tradition av att värdesätta diskretion. Därav behöver ledningen arbeta på ett sådant sätt att den i högre utsträckning än många andra organisationer behöver involvera medarbetarna i strategiarbetet.

Vad innebär en intressentbaserad strategi i mer konkreta termer? Den kanske mest centrala aspekten för en intressentbaserad strategi är ambitionen att nå synergi, eller ibland en kompromiss, mellan olika värden som de olika intressenterna ger uttryck för. Detta illustreras i exemplet nedan.

3.3 EXEMPEL: STRATEGIUTVECKLING VID ETT UNIVERSITET

Nedan erbjuds en inblick i två delar av ett universitets verksamhet, dels i den traditionella grundutbildningen och dels i den betydligt mindre delen som handlar om executive-utbildning. Låt oss börja med grundutbildningen och de utmaningar som en professionsdriven strategiprocess kan innebära:

Företagsekonomiska institutionen vid ett svenskt universitet har under flera decennier haft fyra dominerande ämnesområden: redovisning, ekonomistyrning, marknadsföring och organisation. Dessa delar också på undervisningsutrymmet på a-nivån. Vid sidan av dessa ”kärnämne” har det funnits två andra delämnen: strategi och finans vilka först kommer in i undervisningen på c- och d-nivå. Sedan drygt 10 år har ytterligare ett delämne, entreprenörskap, försökt ta sig in i undervisningen. Ett första steg har varit att ge en mastersutbildning, men att komma in som ett ämne på grundnivå har varit mer komplicerat. Här finns ämnesföreträdare, professorer, som försvarar sitt utrymme och som lyfter fram betydelsen av just sitt ämne. Samordning via överordnad chef tillhör inte heller vanligheterna. Prefekterna tillsätts på ett tidsbegränsat förordnande, sitter oftast inte längre än tre till sex år och är sällan lika akademiskt meriterade som ämnesföreträdarna.

I exemplet ovan beskrivs en utmaning med en alltför stark tilltro till att strategin lämpligen skapas och drivs av de professionella själva. Det leder inte sällan till att kund- och ägarperspektivet marginaliseras, men också till att de enligt professionslogiken svagare delverksamheterna missgynnas vilket riskerar att gå ut över vad som är bäst för helheten – ur ett student- och medborgarperspektiv. Detta kan i sin tur förklaras av att ledningsperspektivet – som ju är tänkt att hantera balanseringen av olika intressen för att helheten ska bli så bra som möjligt – har en relativt svagare ställning i en professionsorganisation än i många andra organisationer, inte minst i jämförelse med de som styr enligt den byråkratiska logiken.

I exemplet nedan beskrivs vad en intressentbaserad strategi skulle kunna innebära baserat på en verksamhet för executive-utbildning.

Universitet världen över erbjuder s.k. executive-utbildningar till chefer inom näringsliv och offentliga sektor. Dessa kan ta formen av öppna program så som Executive Masters of Business administration med deltagare från olika verksamheter. Det kan också ta formen av interna program där en organisation vill ha en utbildning skräddarsydd efter sina behov. I en sådan verksamhet finns fem centrala intressenter; deltagarna, företagen som betalar för utbildningen (representerade av deltagarnas chefer), representanter för universitetsledningen, de som säljer och projektleder utbildningarna, samt lärarna/forskarna som genomför utbildningen.

Universitetsledningen har ett intresse i att utbildningarna fungerar som ett sätt att sprida och nyttogöra forskning och vara en arena för pedagogisk utveckling av forskarna. De vill dessutom att verksamheten ska generera ett överskott som sedan kan användas för forskning.

Varken deltagarna eller deltagarnas chefer vill att deltagarna ska vara försökskaniner utan förväntar sig att forskarna är erfarna och proffsiga lärare och att det som behandlas i utbildningarna är relevant för deltagarna och deras företag, vilket inte alltid stämmer överens med vad den enskilde forskaren uppfattar som relevant.

Den typiske läraren/forskaren vill ofta fokusera den pedagogiska processens innehåll och form. Läraren/forskaren gör sig bäst om innehållet i programmet är kopplat till dennes forskningsområde. Forskaren/läraren är oftast inte intresserad av att sälja program eller enskilda utbildningsplatser eller för den delen säkerställa god service och kvalitet utanför det som sker i sal under internaten på kursgård.

De som säljer och projektleder utbildningarna drivs ofta av tillväxt, lönsamhet och nöjda kunder uttryckt i goda utvärderingar och positiv word of mouth. De trycker på betydelsen av att mycket annat än bara ämnet och pedagogiken skapar kvalitet, exempelvis att schema och kurslitteratur finns utskickat i tid, att ppt-bilderna har ett proffsigt utseende, samt att forskaren är tillgänglig för frågor från deltagarna även före och efter undervisningen.

Vems intresse ska då styra strategiarbetet? Vems intresse ska få relativt störst inflytande? När projektledarna får styra händer det att forskarna reagerar. Det kan handla om att man erbjuder utbildningar som inte är tillräckligt akademiska, att erbjudandet inte svarar an mot forskarens kärnkompetens, samt att forskarna tappar engagemang och upplever sig som underleverantörer när de inte får vara med och styra i tillräcklig omfattning. Projektledarna riskerar således att misslyckas med att svara an mot forskarnas inre motivation, dvs. motivationen som är kopplat till arbetet i sig.

När universitetsledningen får styra kan det också gå snett. De tenderar att premiera första uppgiften (grundutbildning av studenter) och andra uppgiften (forskning) på bekostnad av den tredje uppgiften (bl.a. nyttogörande av sina kunskaper i relation till privata och offentliga organisationer). Inte minst syns detta i det övergripande belöningssystemet som i hög grad premierar forsknings-prestationer (som i första hand riktar sig till andra forskare) men också i hur man ser på meningen med executive-utbildning (se ovan).

Potentiella kunder har ett stort indirekt inflytande via att välja eller inte välja en utbildning. Tidigare deltagare har också ett indirekt inflytande via de utvärderingar som har gjorts under och efter programmen. Samtidigt är den aktuella deltagarens inflytande begränsat eftersom denne inte alltid vet vad han eller hon behöver lära sig. På samma sätt som man som patient inte alltid vet vad som felar när man går till läkaren kan kunden knappast styra verksamheten. Tyvärr går många fel här och tror att kundorientering i icke-professionella organisationer och klientorientering i professionsorganisation samma sak.

Återstår gör forskarna. Om de får styra finns det risk för att just deras forskningsområde upplevs som måttligt intressant av potentiella och befintliga deltagare samt att bristen på överordnad ledning medför att det växer fram en del småpåvar med stor tilltro till sin egen syn på verksamheten.

Så vad göra? Ur ett intressentbaserat perspektiv på strategi handlar det om en balansakt där samtligas bidrag och stöd är viktigt för att driva en framgångsrik

verksamhet. Således bör strategiutvecklingen ske i ett forum där kunder, tidigare deltagare, forskare, projektledare och ledningspersonal från universitetet gemensamt identifierar utmaningar och formulerar strategin. Målet är att processen skapar synergier mellan olika värden men resultatet kan ibland bli en form av kompromiss.

3.4 SAMMANFATTNING

Strategi handlar om organisationens koncept för hur man ska skapa bestående konkurrensfördelar. För många organisationer, inte minst i mogna branscher, handlar det om att välja mellan antingen en lågkostnads- eller en differentieringsstrategi. Vidare väljer man mellan att bygga sin strategi utifrån-och-in, dvs. utifrån kundernas uttryckta behov, eller inifrån-och-ut, dvs. utifrån sin kärnkompetens.

Professionsorganisationer skapar i huvudsak långsiktiga konkurrensfördelar via en annan bärande idé - en intressentbaserad strategi. Den fokuserar att balansera i första hand klienternas, de professionellas och ägarnas intressen och skapa förutsättningar för att gemensamt utveckla verksamheten. Här blir på nysvenska stakeholder value mer relevant än shareholder value, dvs. samhällsnyttan är överordnad den företagsekonomiska vinsten. Dessa värden står dock inte per definition i motsats till varandra.

I praktiken innebär en intressentbaserad strategi att ledningen behöver involvera klienter, signifikanta medarbetare och ägarrepresentanter i strategiarbetet. Vidare bör processen och resultatet av strategiarbetet vara transparent och inte strida mot de professionellas etiska normer och regler. Samtidigt är strategiarbetet starkt begränsat av de professionellas organiserade kärnkompetens, dvs. den utgör en nödvändig startpunkt. Överlag är rekrytering och utveckling av de professionella en integrerad och central del av en professionsorganisations strategi.

KAPITEL 4
STYRNING

I detta kapitel ges en introduktion till forskningen inom styrning följt av ett avsnitt som beskriver hur man lämpligen arbetar med styrning i en professionsorganisation. Därefter ges en exempel för att illustrera tankegångarna följt av en sammanfattning av kapitlet.

4.1 VAD ÄR STYRNING?

Styrning handlar om hur man skapar riktning, koordinering och kraftsamling *i* en organisation, mellan individer och grupper som endast delvis delar samma mål (Ouch, 1979). Ofta är förstås styrning som en chefsaktivitet, exempelvis definierar Anthony & Govindarajan (2004) styrning som processen genom vilken chefer påverkar övriga medlemmar i organisationen att implementera organisationens strategi.

Styrning brukar beskrivas med hjälp av sex olika koordinationsmekanismer (Mintzberg, 1983). Den enklaste formen av styrning är *ömsesidig anpassning*. Här kommer medarbetarna själva överens om hur de ska samordna sitt arbete utan att tillfråga någon överordnad. Denna form av styrning förekommer exempelvis i multidisciplinära team i sjukvården. Ingen av dem är överordnade den andra utan koordineringen bygger på ömsesidig anpassning. På liknande sätt kan en specialpedagog, en familjebehandlare och en missbruksbehandlare vara involverade i arbetet med att hjälpa en barnfamilj i behov av stöd.

En andra form av styrning är *direkt arbetsledning*. Det är den styrform som de flesta gruppchefer använder sig av i termer av att instruera medarbetarna och följa upp arbetet.

Styrning via *standardisering av arbetsprocesser* handlar om att tydliggöra och standardisera hur arbetet ska utföras. Det inbegriper en arbetsbeskrivning men även att utveckla system för att följa upp så att varje medarbetare utför sitt arbete enligt fastställd kvalitet - enligt vad man har definierat som best practice. Denna form av styrning kommer till sin rätt när arbetet är något så när förutsägbart och repetitivt. Exempelvis kan arbetsflödet och önskad kvalitet i ett kirurgiskt standardingrepp nedtecknas och följas upp. Även såromläggningar som utförs av sjuksköterskor. På samma sätt kan man reglera mycket av en universitetslektors arbete; hur många dagar före kursstart schemat ska vara klart och tillgängligt för studenten, hur många kontakttimmar en student ska ha med sin lärare per vecka, eller hur många dagar en lärare max har på sig att rätta en skrivning.

Målstyrning, eller standardisering av output, innebär att man försöker styra utfallet av prestationen snarare än beteendet, vilket anses vara lämpligt vid komplext situationsberoende arbete. Typiskt medel för målstyrning är upprättande av en budget där ekonomiska mål specificeras. Ett mer holistiskt medel för målstyrning är att arbeta med vad som kallas ett balanserat styrkort (Kaplan & Norton, 1992), där man förutom finansiella mål exempelvis försöker formulera mål för och mäta kundnöjdhet, utveckling och lärande, kvalitet samt medarbetarnas arbetstillfredsställelse.

Ett femte sätt att styra arbetet i en organisation har sin rot i att man *standardiserar medarbetarnas (för-) kunskaper*. Detta är, enligt Mintzberg (1983) typiskt för professionsorganisationer där de formella meriterna är direkt avgörande för om man kan få tjänst som läkare, domare eller handläggare inom socialtjänsten.

En sjätte form av styrning är värderingsstyrning, eller standardisering av normer. Den innebär att de individuella ansträngningarna koordineras genom en gemensam ideologi och gemensamma normer och värderingar. Denna form, som även kallas normativ styrning, kopplar Mintzberg (1983) till den missionerande organisationen. En organisation som är byggd runt en inspirerande mission – att förändra världen på något sätt. Denna form av styrning har blivit allt vanligare i moderna organisationer, där ledningen initierar och driver standardiseringen av normer genom att nedteckna organisationens kärnvärden, utveckla varumärken som ska förmedla vad organisationen står för, samt få medarbetarna att identifiera sig med organisationen. Måltavlan är således medarbetarnas identifikation, värderingar, tankar, känslor, verklighetsuppfattningar och tolkningar. Värderingsstyrning kan jämställas med försök att styra organisationskulturen. Genom att komma åt och påverka medarbetarnas föreställningar om sig själva, sitt arbete och organisationen, försöker man ändra ordningen i en organisation. Värderingsstyrning är ett skarpare vapen än beteende- och målstyrning. Har man väl indoktrinerat medarbetarna behöver man inte reglera arbetsuppgifter och följa upp beteende och mål i samma utsträckning (Mintzberg, 1983: 294-295). Samtidigt riskerar värderingsstyrning leda till upplevelser av att organisationen är en sekt, att avvikande uppfattningar marginaliseras vilket går ut över organisationens förmåga till radikalt lärande.

Dessa sex styrformer kan substituera, komplettera eller neutralisera varandra. Som nyss nämnts kan värderingsstyrning medföra att viss standardisering av arbetsprocesser och mål blir överflödig. Samtidigt hör det till ovanligheterna att inte ha någon form av dylik standardisering. Läkare styrs ju inte bara av professionens etiska riktlinjer utan har ofta en budget och vissa vårdprocedurer att ta hänsyn till. Ibland krockar dock de olika styrformerna. Exempelvis är det vanligt att läkare uttrycker att när det ställs på sin spets så väljer de alltid att

rädda liv före att hålla budget. Om behandlingen inte är avgörande för patientens överlevnad eller på annat sätt mycket eftersträvansvärt skulle ovanstående val vara ett exempel på där värderingsstyrningen neutraliserar målstyrningen.

4.2 STYRNING I PROFESSIONSORGANISATIONER

En inom forskningen dominerande föreställning är att professionsorganisationer styrs via en kombination av standardisering av förkunskaper respektive normer. Denna, vilken jag menar är en sjunde form av styrning, kallas klanstyrning (Ouchi, 1979; 1980). Den motiveras av att professionellt arbete är alltför komplext för mål- och beteendestyrning varför det snarare handlar om att rekrytera medarbetare med rätt värderingar som sedan förväntas kunna arbeta på rätt sätt och mot rätt mål med visst kollegialt stöd.

Klanstyrning påminner om värderingsstyrning men skiljer sig på en väsentlig punkt. Medan värderingsstyrning försöker fånga hur ledningen försöker styra medarbetarnas beteende via för organisationen gemensamma normer och värderingar är klanstyrning ett uttryck för styrning via värderingar som vuxit fram under den akademiska yrkesutbildningen som sedan underhålls av de professionella medarbetarna – en form av kulturbundet kollegialt styre. Klanstyrning är således mer av en externt sprungen (utbildningsknuten) och horisontellt vidmakthållen kontroll än en byråkratisk (vertikal och intern) kontroll. Skillnaden kan även beskrivas i termer av att klanstyrningen sker informellt med akademin och kollegiet som avsändare, medan värderingsstyrning oftast sker formellt med ledningen som avsändare.

Ett annat sätt att förstå den informella styrningen i en profession, dvs. klanstyrningen, är att rikta uppmärksamheten mot hur man lär sig att bli expert. Resan från novis till expert benämns ofta i termer av mästarlära, där noviserna successivt lär sig att bli experter via att observera och samarbeta med de mer erfarna etablerade experterna. Mästarlära har mycket gemensamt med socialisation där lärande ses som en rörelse mot ökad social legitimitet och medlemskap i en viss social gemenskap (Lave & Wenger, 1991).

På senare tid har klanstyrningen inom vård, skola och universitet utmanats av vad som kallas NPM (New Public Management). NPM är en beteckning för moderniseringsidéer för den offentliga sektorn hämtade från den privata sektorn. Kärnan utgörs av idéer om professionellt ledarskap, dvs. chefer med ledningskunskap och mandat att agera, införande av resultatenheter, konkurrensutsättning och kontrakt som politiskt styrinstrument (Almqvist, 2006; Rövik, 2008). I grova drag kännetecknas NPM av en önskan om mer marknadslogik och byråkratisk logik på bekostnad av professionell logik.

I linje med NPM är regering och riksdag allt mer engagerade i att försöka följa upp prestationerna i välfärden. Man verkar för öppna jämförelser, där svenska kommuners prestationer jämförs utifrån fastställda prestationsmått. Man

eftersträvar att tilldelning till forskning och högre utbildning baseras på prestation. De som kan visa att de har en framgångsrik verksamhet får mer medel än övriga. Andra exempel på mätningar är Lärarförbundets ranking av bästa skolkommun, tidningen Fokus mätning av bästa boendekommun, Svenskt Näringslivs mätning av bästa näringslivskommun.

Det ska tilläggas att de professionella ofta själva fått vara med att ta fram måtten och målen. Det finns också studier som pekar mot att det är fullt möjligt att hitta relevanta mått och mål för professionsorganisation (t.ex. Collins, 2009). Samtidigt brottas mer eller mindre alla professionella välfärdsorganisationer idag med att hitta rätt mått och finna sätt att arbeta med målstyrning. Den springande punkten är att undvika dysfunktionella mål vilket det ofta finns en hög risk för eftersom verksamheten är alltför komplex för att kunna styras av enkla mål och mått. Att det ofta är svårt att definiera och mäta vad som är en bra prestation. Är exempelvis antalet godkända elever ett bra mått på hur bra lärare man är? Är dödligheten i behandling av svåra brännskador ett bra mått? Om man behandlar de allra svårast brännskadade patienterna har man ofta en högre dödlighet trots att man kanske gör ett skickligare arbete än de som behandlar mindre svårt brännskadade patienter med näst intill total överlevnad.

En annan aspekt är att i en lagstyrd verksamhet som exempelvis individ- och familjeomsorg, eller för den delen hemtjänst, blir de finansiella målen som finns fastlagda i budgeten ofrånkomligen en mix av att vara en prognos och en demokratiskt beslutad resursfördelning. Medborgarna har vissa rättigheter reglerade i lag och det bakomliggande behovet går sällan att prognosticera med perfekt tillförlitlighet. Det medför ofta avvikelser mellan budget och utfall, vilket ska vägas mot den demokratiskt beslutade resursfördelningen av skatteintäkterna.

Att klanstyrningen fortfarande är väl utbredd och vidmakthålls kan också förklaras av att professionella har en relativt sett starkare interorganisatorisk maktbas än många kompetenta medarbetare i andra organisationer. Den vilar delvis på monopolet vilket medför att arbetsgivaren har ett begränsat urval av potentiella arbetstagare för en viss tjänst. Den vilar även på att hur arbetet utförs är starkt influerat av utbildningen och forskningsresultat, lagar som de professionella har varit med och format, samt professionens etiska riktlinjer. Många professionella identifierar sig också i första hand med professionen och i andra hand med arbetsgivaren, varmed de har lättare för att byta arbetsgivare när de upplever att de inte får utöva sin profession på det sätt som de finner rätt. Vidare finns en stark föreställning om att de professionella inte ska styras av icke-professionella och egentligen inte heller av någon primus inter pares. Motivet bakom är att det man inte förstår, bör man inte heller styra över. Den djupa specialiseringen kombinerat med den klientspecifika situationskunskapen

gör att även en chef som är sprungen ur professionen får svårt att sidsteppa diskretionen.

Samtidigt skulle man kunna hävda att det finns förutsättningar för en kreativ spänning mellan de olika logikerna som kan ta sig uttryck i att ledningen beslutar om att organisationen ska arbeta med ex. lean, dvs. ett kulturellt förhållningssätt till ständiga förbättringar, medan arbetet med hur man ska bli bättre bestäms av de professionella själva.

4.3 EXEMPEL: STYRNING I ETT UNIVERSITET

Nedan kommer två aspekter av styrning vid ett universitet att belysas. Den första illustrerar ett försök till en ökad grad av ledningsstyrd värderingsstyrning manifesterat i ett rektorsbeslut om prefektkontrakt. Följande går att läsa i detta:

> *Lunds universitet fäster stor vikt vid ledarskapet inom universitetet. Endast med kunniga och engagerade ledare kan universitetet drivas i enlighet med sin vision och förverkliga sin strategiska plan… För alla med ledarskapsuppdrag förväntas och krävs att Lunds universitets grundläggande värden, dess vision och strategier utgör grunden för verksamheten.*

Vi ser alltså tydliga indikationer på en förskjutning från det kollegiala klanstyret mot en större tilltro till ”professionellt” ledarskap – helt i linje med NPM. Men tilltron till ledarskap via i en auktoritetshierarki är ofta betydligt svagare i en professionsorganisation än i en klassisk byråkrati. Exemplet nedan visar hur klanstyrningen står sig starkare än den legitima auktoriteten (befälsordningen). I detta fall hur ett (demokratiskt) riskdagsbeslut tenderar att urvattnas eller helt upplösas på vägen från lagtext till praxis.

Universitetens forskare och lärare identifiera sig ofta med vetenskapen snarare än sin faktiska arbetsgivare. Detta understöds av att det är meriterande att byta arbetsgivare med jämna mellanrum och på många ställen får man inte ens vara kvar efter fullbordad forskarutbildning oberoende av hur framgångsrik och talangfull man bedöms vara. Många forskare ser sig som medlemmar i ett globalt vetenskapssamfund och reglerna för vad som är bra och dåligt respektive rätt och fel bestäms av detta internationella i många avseenden informella samfund. Vad som i huvudsak är ”rätt” kopplas i stora stycken till vad som låter sig publiceras i internationella vetenskapsjournaler som styrs via ”blinded peer reviews”, dvs. av kollegor på andra lärosäten. Att framgångsrikt publicera i dessa journaler är också det som i huvudsak ligger till grund för befordran, både till professor och för högre chefstjänster.

Varje försök från ett lands regering eller från chefer inom universitet att styra lärosätena i en annan riktning eller för den delen att komplettera detta fokus har att förhålla sig till denna klanstyrning. På senare år har t.ex. Sveriges regering försökt att påverka universiteten att lägga större vikt vid den så kallade tredje

uppgiften, dvs. nyttogörande av forskningsresultaten så att den kommer samhället till nytta. Denna är enligt högskolelagen är en av universitetens tre uppgifter utöver undervisning och forskning. Man vill bl.a. att forskarnas kunskap ska komma företag och förvaltningar till del och bidra till deras innovationsförmåga. Mot denna bakgrund tog också ledningen för ett av universiteten i Sverige initiativ till att skapa en organisation som företag och förvaltningar skulle kunna vända sig till för att köpa konsultation av forskarna. Med hänsyn till bl.a. lärarundantaget, dvs. att det är forskarna och inte universitetet som äger rättigheterna till forskningsresultaten, valde man en lösning där forskarna skulle göra detta som bisyssla, dvs. vid sidan av sin anställning vid universitetet.

Detta försök till styrning försvårades av en rad förhållande. En var att en del professorer ansåg att nyttogörande av forskning som bisyssla inte ingår i det vetenskapliga uppdraget och att det dessutom tar tid och ansträngningar från vad de ansåg vara huvudsysslan, nämligen forskning. Så här formulerades det av en professor som tillika ingick i institutionsledningen med särskilt ansvar för forskarutbildningen som svar på förslag om att bjuda in till ett möte för att diskutera hur man kan underlätta för nyttogörande av forskningsresultat.

> *”Hej (Dekanus)!*
>
> *Jag tycker att detta är problematisk… Vi (är) i ett läge där vi vill få våra forskare att lägga mer krut på bra forskningsansökningar och på internationell publicering. Det sista jag vill är att våra forskare lägger tid på att öppna egen låda på stan. Jag har svårt att se positiva synergieffekter av att den "enskilde forskaren" på egen hand och vid sidan av sin universitetsanställning, ska kränga "utredningar, utvärderingar, expertföreläsningar och problemlösning" till "externa uppdragsgivare"… Det skapar perversa incitament i en organisation där vi redan kämpar med att motivera anställda att söka externa medel och att få ut sina resultat till det internationella vetenskapssamhället. Jag gillar inte signalen och jag skulle vilja veta hur du ser på saken.”*

Efter detta mejl valde dekanus att inte gå vidare.

4.4 SAMMANFATTNING

Styrning handlar om hur man skapar riktning, koordinering och kraftsamling *i* en organisation, dvs. processer och system genom vilka ledningen påverkar medarbetarna att implementera organisationens strategi. Alla organisationer, inklusive professionsorganisationer, är betjänta av att ledningen använder sig av ett flertal styrformer som kompletterar och stöder varandra.

Vad som är särpräglande för styrning av professionsorganisationer är att de är kulturer präglade av diskretion och klanstyrning. Dessa förutsättningar medför att de professionella kan ställa krav på hög grad av inflytande. Detta behöver

ledningen beakta och hantera. Framför allt innebär det att ledningen i stor utsträckning behöver rikta uppmärksamheten mot rekryterings- och socialiseringsprocesserna. Vad gäller rekrytering kan man komplettera de formella meriterna med vilken attityd man söker och initiera dialoger kring professionella gränser inom den egna organisationen. Vad gäller socialiseringen handlar det om att stödja och påverka de informella systemen för hur nybörjaren succesivt lär sig, via interaktion med de erfarna experterna, att bli en fullvärdig medlem i en viss praxisgemenskap och därmed också uppfattas som expert.

KAPITEL 5
ORGANISATIONSSTRUKTUR

I detta kapitel ges en introduktion till forskningen inom formgivning av en organisationsstruktur följt av ett avsnitt som beskriver hur man lämpligen arbetar med detta i en professionsorganisation. Därefter ges en exempel för att illustrera tankegångarna följt av en sammanfattning av kapitlet.

5.1 VAD ÄR ORGANISATIONSSTRUKTUR?

Att utforma en organisationsstruktur är en av ledningens viktigaste uppgifter. Den innefattar att:

- klargöra hur organisationen ska avgränsas mot omvärlden och därmed ta ställning till vad som ska utföras i egen regi och vad som ska köpas av externa aktörer
- identifiera och definiera arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter och fördela detta på organisationens enheter och medarbetare

Utgångspunkten för utformningen av en struktur är verksamhetsidén och strategin. Strukturens ska stödja verksamhetsidén men också skapa förutsättningar för verksamheten att långsiktigt skapa värde och nå sina mål. Idealet är att organisationens olika delar hänger samman och stöder varandra (Bruzelius & Skärvad, 2010).

När man bestämt sig för vad som ska göras i egen regi handlar organisationsstruktur om att gruppera medarbetarna i verksamheten. Ska man gruppera utifrån kunskapsområde, geografi, tjänst, kund eller projekt? Ska det vara stora funktionellt homogena mer eller mindre permanenta avdelningar eller mindre tvärfunktionella temporära klientorienterade projektgrupper? Organisationsstruktur innefattar även en vertikal arbets- och ansvarsdelning - en hierarki - vilket medför att man bör ha en tanke om centralisering och decentralisering av uppgifter och beslutsmakt, samt antal chefsnivåer.

Så långt själva grupperingen; arbets- och ansvarsfördelningen. Så fort man har gjort detta har man att ta hänsyn till den andra sidan av samma mynt, nämligen samordning som sker via styrning. Annorlunda uttryckt: en alltför skarp ansvars- och arbetsdelning kan ge problem med samordningen. Vad som kallas vattentäta skott mellan avdelningar.

Nedan beskrivs några centrala aspekter att beakta vid formgivning av en organisationsstruktur.

5.1.1 Horisontell arbetsdelning av det klientnära arbetet

Den horisontella arbets- och ansvarsdelningen kan ske utifrån kompetensområde, kund, geografi, tjänst eller projekt. Delning utifrån kompetensområde innebär exempelvis att man grupperar lärarna på en skola i ämnesmässiga arbetslag (matematiklärarna i en grupp, engelskalärarna i en annan etc.). Denna delningsgrund är t.ex. dominerande vid universiteten där man grupperar lektorer utifrån sina ämnen. Traditionellt har även läkarna på ett sjukhus grupperat sig i opererande specialiteter (ex. ortopeder, kirurgi, hand-, käk-, thorax- och plastikkirurgi), invärtesmedicinska specialiteter (ex. internmedicin, kardiologi, reumatologi, geriatrik), barnmedicinska specialiteter, allmänmedicin etc.

I linje med ovan är alltså utbildningsbakgrund en vanlig grund för arbets- och ansvarsdelning inom professionsorganisationer. En viss typ av arbetsuppgift utförs av läkare, en annan av sjuksköterskor, en tredje av sjukgymnaster och en fjärde av kuratorer. Lägg därtill undersköterskor, vaktmästare och ekonomer.

Några fördelar med denna form av arbets- och ansvarsfördelning är att personer med liknande kompetens samlas, vilket underlättar specialiseringen och kunskapsutbyte kollegor emellan inom samma ämne. Nackdelen med detta sätt att organisera är att det inte alltid beaktar elevens, studentens, brukarens eller patientens flöde genom verksamheten. Man riskerar exempelvis att ge ämneskurser utan att ha säkerställt en integration med vad som studenten har läst före eller ska läsa efter pågående kurs. På samma sätt har sjukvården brottats med att organisera sig så att hänsyn tas till patientens väg genom vården.

Av ovanstående skäl är den generella trenden att organisera de professionella i *multidisciplinära team* med klientkategori som bas för gruppering. I skolan har man infört tvärvetenskapliga arbetslag runt eleven på bekostnad av ämneslagen. I praktiken har det inneburit att de olika ämneslärarna som en elevgrupp möter planerar verksamheten tillsammans. Inom den högspecialiserade vården har man också valt denna väg. Exempelvis sker en hjärttransplantation i ett nära samarbete mellan kardiologen, thoraxkirurgen och anestesiologen – organiserat i ett transplantationscenter. Grovt förenklat gör kardiologen förarbetet (analys av huruvida det är läge för ett hjärtbyte), thoraxkirurgen själva bytet av hjärta och anestesiologen efterarbetet (hanterar infektions- och avstötningsproblematik). Men framgången är starkt beroende av det multidisciplinära teamarbetet (Wenglén, 2009).

Samtidigt, som sagt, är de professionella beroende av samordning och fördjupning inom sin specialitet. Om man bara arbetar och interagerar med specialister i andra ämnen och andra yrkesgrupper uppstår en risk för att man dels på sikt tappar spetskompetens inom sin egen specialitet dels får sämre förutsättningar att samordna och utveckla den egna specialiteten. Av denna

anledning finns det skäl att organisera sig enligt en matrisorganisation. Man bildar så att säga både ämnes- och arbetslag i skolan och tillsätter en chef för respektive arbetslag.

Basen för uppdelning av klienter i klientkategorier varierar. Inom den kommunala skolan är det vanligt att man delar upp eleverna utifrån både ålder och geografi. På samma sätt har sjukvården ofta både en geografisk uppdelning och en klientuppdelning, där barnmedicin, barnkirurgi och geriatrik är egna specialiteter.

Ovan har mer eller mindre permanenta sätt att gruppera behandlats där klienter kommer och går men medarbetarna består. Därav finns det anledning att lägga till ytterligare en grund för arbets- och ansvarsdelning nämligen projekt. Ett sådant kännetecknas av att 1) det finns ett uppdrag som anger vilka projektets mål är (ex att genomföra en kurs), 2) en förutbestämd varaktighet, dvs. ett projekt är ofta tidsbegränsat, 3) det finns en förutbestämd ram för resursförbrukningen, dvs. en projektbudget, samt 4) en tillfällig men för projektet fast organisation, dvs. de personer som är verksamma i ett projekt har ofta en bestämd roll under projektets temporära liv.

En fördel med att organisera sig i projekt är att man får en återkommande omgruppering av medarbetare vilket stimulerar kunskapsöverföring dem emellan. Överlag tenderar organisationer att bli mer dynamiska när man organiserar sig i projekt (Burns & Stalker, 1961). En nackdel med denna typ av delning är att erfarenhets- och kunskapsöverföringen mellan pågående projekt tenderar att vara bristfällig.

5.1.2 Organisering av flödet

Traditionellt har flertalet organisationer fokuserat på resurseffektivitet. Att maskinen utnyttjas till sin fulla kapacitet och att varje enskild medarbetare ständigt har precis fullt upp. Att i mycket hög utsträckning fokusera på resurseffektivitet bäddar för tre negativa effekter. Den första handlar om långa ledtider och människans förmåga att hantera lång väntetid. Exempelvis tenderar vi som patienter eller brukare att höra av oss om ett ärende eller svar tar längre tid än vi föreställt oss vilket i sin tur medför extra arbete för organisationen att hantera. Den andra ineffektivitetskällan är relaterad till människans förmåga att hantera flera saker samtidigt. Är man ett tillverkande verksamhet medför fokus på resurseffektivitet ett behov av att lagerhållning. Är man ett tjänsteföretag medför många bollar i luften att man tappar överblick och att den enskilde kunden eller brukaren får mindre uppmärksamhet. Den tredje negativa effekten relaterar till människans förmåga att hantera många omstarter och överlämningar. Omstarter medför ställtider som förlänger ledtiden och överlämningar tenderar att generera kvalitetsproblem. Att uteslutande fokusera resurseffektiviteten riskerar alltså att leda till en ökad mängd arbete och

därigenom ineffektivitet, vilket har benämnts effektivitetsparadoxen (Modig & Åhlström, 2012).

Vad är det så som får processer att inte flöda? Enkelt uttryckt innebär t.ex. fler patienter eller längre cykeltid längre genomloppstider. Den senare definieras som antal personer i kö gånger cykeltiden. Notera alltså att det inte alltid är den kortaste kön som tar minst tid. Vidare ökar genomloppstiden när det finns en flaskhals. Den begränsar flödet och leder till kö före och lågt kapacitetsutnyttjande efter flaskhalsen. Den uppstår när flödet innefattar aktiviteter som måste ske i en viss ordning. Genomloppstiden ökar även ju högre variationen i processen är och ju närmare 100 % utnyttjandegrad man befinner sig. Faktum är att genomloppstiden ökar exponentiellt med ökad utnyttjandegrad, varför fokus på resurseffektivitet många gånger leder till långa genomloppstider och därmed sämre flödeseffektivitet (Modig & Åhlström, 2012).

För att öka flödeseffektiviteten handlar det om att minska antalet flödesenheter i arbete (pågående kundärenden), jämt flöde (vilket ofta förutsätter överkapacitet), få övergångar och eliminering av aktiviteter som uppstått pga fel tidigare i kedjan (göra rätt från början) Man kan också arbeta snabbare (Modig & Åhlström, 2012).

Flödesorientering handlar i huvudsak om en annan attityd till management och syftar till att organisera produktionen så att tjänsten skapar ett högre värde för avnämaren. Att tjänsten bättre motsvarar avnämarens behov, att ledtiden kortas och/eller att tjänsten blir billigare eller har högre kvalitet. Flödesorientering kräver ofta en omfördelning av makt från funktionerna. Vanligt är att man tillsätter och flyttar ansvar och befogenheter till en processägare. Vidare utgör processerna bas för uppföljning, mätning och belöning. Inte sällan blir konsekvensen en matrisorganisation där samarbete är oundvikligt och eftersträvat. Själva processutvecklingen sker genom att identifiera, formalisera och standardisera best practice (Hammer & Stanton, 1999).

5.1.3 Organisering av delverksamheter

Även om man använder sig av multidisciplinära team i det klientnära arbetet så kan dessa på en mer aggregerad nivå vara organiserade utifrån en annan delningsgrund. Vanligt inom sjukhus är att ämnet återkommer som delningsgrund, dvs. ett sjukhus består av en rad kliniker som var och en har sin medicinska specialitet.

På en mer aggregerad nivå finner vi även stabspersonalen som förväntas stödja den så kallade operativa kärnan av professionella. Ett universitet behöver, förutom lektorer som forskare och undervisar, studievägledare, IT-support, kurssekreterare, vaktmästare, ekonomer, personaladministratörer, informatörer. Ett skolföretag har avdelningar för HR (bl.a. rekrytering av lärare), marknad

(rekrytering av elever), administration (ex. ekonomi) och övrigt (bl.a. sjuksköterskor och kuratorer). På liknande sätt har sjukvården länge varit uppdelad utifrån olika personalkategorier, såsom att läkarna formellt grupperas med andra läkare under ledning av en läkare, medan sjuksköterskor och undersköterskor grupperas tillsammans i exempelvis en vårdavdelning under ledning av en sjuksköterska.

På en mer aggregerad nivå finner vi också ett annat särdrag för professionsorganisationer nämligen organisering baserad på progression ur ett klientperspektiv. Medborgaren som söker vård är tänkt att först möta distriktssjukvården för att sedan komma till sjukhus. Om inte närmsta sjukhus kan hantera vårdprocessen kommer man till de högspecialiserade sjukhusen eller till och med till enheter som bedriver rikssjukvård. Progressionen återfinns också i skolan där elevgruppen byter lärare när de går från låg- till mellan- och till högstadium. På samma sätt återfinns en uppdelning utifrån progression inom universitet med en allt mer tydlig uppdelning mellan lektorer som undervisar på kandidatkurser (1-90 högskolepoäng) och lektorer som undervisar på magisterkurser (91-120 högskolepoäng).

Betraktar man organiseringen av välfärdstjänster på en än mer aggregerad nivå finner man att professionsorganisationer inte alltid har möjlighet att ta ansvar för att se till individens hela och sammansatta behov. Exempelvis kan en och samma ungdom vara i behov av stöd och hjälp från skola, socialtjänst och barn- och ungdomspsykiatrin, vilket ställer krav på samarbete mellan professionsorganisationer.

5.1.4 Vertikal arbetsdelning: Centralisering och decentralisering

När man formger en organisationsstruktur behöver man även tänka igenom vem som har rätt att bestämma, dvs. hur ansvaret ska fördelas. Man talar då om centraliserad respektive decentraliserad beslutanderätt. Notera dock att det är fullt möjligt att ha en organisation med flera hierarkiska nivåer, men ändå ett decentraliserat beslutsfattande. Detta var till exempel fallet inom Försäkringskassan före 2000-talet. Det samma gäller planering, genomförande och examination i undervisningssammanhang. Det finns också en föreställning om kommunalt självstyre, som allt mer utmanas av statlig styrning exempelvis via skolverket och socialstyrelsen.

Syftet med decentralisering är oftast att effektivisera verksamheten genom att dra bättre nytta av människors motivation och kompetens. En ytterligare drivkraft är att lägga besluten närmare kund och marknad där kunskapen om dessa behov är större. Syftet med centralisering är ofta relaterat till att säkerställa en rättsäkerhet (att alla brukare bemöts och bedöms på samma sätt) och att alla professionella arbetar enligt de senaste rönen, dvs. evidensbaserat.

Centralisering och decentralisering används också i relation till arbetsdelningen och inte bara ansvarsdelningen. Exempelvis har man i Sverige valt att centralisera viss högspecialiserad vård. Bland annat har svåra brännskador klassats som rikssjukvård och centraliserats till två enheter (Linköping och Uppsala). Det övergripande skälet för centraliseringen har varit att för att kunna ge en högkvalificerad vård behöver man en viss volym av patienter med svåra brännskador för att upprätthålla kompetensen. Att man valt att fördela verksamheten på två enheter, och inte en, har att göra med risken för sjukhussjuka (MRSA).

5.2 ORGANISERING AV PROFESSIONSORGANISATIONER

Professionsorganisationer är, med avseende på organisationsstruktur, speciella i vissa avseenden. En grundläggande skillnad är att grupperingen är starkt begränsad av individens utbildningsbakgrund. Du flyttar inte gärna hand-kirurgen till thoraxkliniken. Inte heller biologilektorn till juridicum. Inte ens inom skolan kan man organisera om människor utan att beakta vad de i grunden är utbildade till att undervisa i. Lägg därtill att man inte kan ge en sjuksköterska arbetsuppgifter som kräver läkarlegitimation. Det är kanske mot denna bakgrund som Freidson (1999) hävdar att ett av särdragen i hans definition av professionalism är ”an occupationally negotiated divsion of labor” (s. 118), dvs. att arbetsdelningen leds och förhandlas fram av professionen självt.

I övrigt är följande värt att beakta.

5.2.1 Multidisciplinära team som samverkar kring klientflödet

Framgångsrikt klientnära professionellt arbete handlar i allt högre utsträckning om ett teamarbete. Om temporära multidisciplinära team som samverkar kring klienten och klientens flöde. Olika specialiteter kan då dra nytta av varandra till förmån för klienten.

Överlag finns det en hel del forskning kring baksidorna av specialisering, där bl.a. Adam Smith har framhållit att en utpräglad och långvarig specialisering leder till dumhet och Marx tillagt att detta gäller oberoende av om arbetet är mekanistiskt (enkelt och repetitivt) eller professionellt (Freidson, 1999). Kvaliteten i det professionella arbetet framstår således som beroende av samarbete med andra professioner och yrkesgrupper.

5.2.2 Matrisorganisation

På en mer aggregerad nivå behöver de professionella en mer bestående tillhörighet. Den finner de inom sin specialitet. Detta ger också den enskilde medarbetaren möjlighet att fördjupa sig och fortsätta utbilda sig i den specialitet man har sin grundutbildning. Ur ett verksamhetsperspektiv stimulerar man till fokuserat kunskapsutbyte inom ämnesområdet. Samtidigt bör det finnas en ansvarig för olika verksamhetsflöden som säkerställer att specialisterna

samverkar kring klientflödet. Detta talar för att professionsorganisationer bör organisera sig enligt matrisorganisationens principer.

5.2.3 Hög grad av decentraliserat ansvar

Givet att arbetet många gånger är kunskapsintensivt är det svårt att tänka sig något annat än en långtgående decentralisering av beslutsrätten. Rektorn på universitetet lär knappast vara kompentent att examinera i de flesta ämnen. På samma sätt vet medarbetarna på transplantationscentret i det flesta fall bäst vad som är bäst för just deras patienter och verksamhet.

5.3 EXEMPEL: ORGANISERING AV VERKSAMHETEN PÅ EN GRUNDSKOLA

I exemplet nedan beskrivs hur en tämligen liten förändring i arbets- och ansvarsfördelningen på en grundskola medförde en hel del utmaningar.

Många svenska grundskolor har under de senaste två decennierna infört arbetslag. Så skedde också i en skånsk kommun. Tanken var att man skulle samordna sig utifrån ett elevperspektiv, vilket innebar att lärare som undervisar samma elevgrupp men i olika ämnen skulle ingå i ett och samma arbetslag. Förändringen var inte välkommen av alla på skolan. Professionen, informellt organiserad, stretade på vissa håll emot. Dels menade de professionella medarbetarna att man i första hand vill samarbeta och gruppera sig utifrån sitt ämnesområde, dels att man var tveksam till att införa en ”mellanchef” mellan sig själv och rektor. För det stora flertalet skolor föll dock införandet av arbetslag väl ut där man kunde byta kunskaper om eleven, lägga upp undervisningen kring ämnesövergripande teman och på olika sätt täcka upp för varandra. Samtidigt insåg man efterhand att strukturförändringen fick andra effekter. Införandet av en extra hierarkisk nivå innebar funderingen kring hur man skulle få ”rätt fråga på rätt nivå”. Exempelvis hade rektor tidigare haft ansvar för den pedagogiska utvecklingen. Detta ansvar hade, efter införandet av arbetslag, i flera fall överförts till arbetslagsledarna. Man frågade sig också vilken vem som skulle ta ansvar för och genomföra utvecklingssamtal.

Införandet av arbetslag påverkade alltså rektorernas roll och medförde att de behövde söka sig en ny roll. Det ökade samarbetet inom arbetslaget innebar också att samarbetet med lärare som tillhörde andra arbetslag minskade. Det senare innebar bl.a. en minskad integration mellan åldersnivåer. Vidare kvarstod behovet av samarbete mellan lärare i samma ämne. Ovanstående tämligen lilla strukturförändring medförde alltså behov av att fundera på organisationsstrukturteorins alla grundelement: centralisering/decentralisering, arbetsdelning och samordning, samt informell vs formell organisation.

5.4 SAMMANFATTNING

Att utforma en organisationsstruktur innefattar att klargöra vad som ska utföras i egen regi och vad som ska överlåtas till externa aktörer att göra. När detta är gjort har man att identifiera och definiera arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter och fördela detta på organisationens enheter och medarbetare. Organisationsstruktur handlar alltså i grunden om hur man grupperar enheter och medarbetare i en verksamhet – horisontellt och vertikalt.

Många tillverkande företag organiserar sig enligt lean-principer med fokus på flöde och minimal variation. Professionella serviceorganisationer som revisions- och advokatfirmor organiserar sig många gånger utifrån olika kunder och

kundgrupper. Till skillnad från ovanstående typer av organisationer behöver professionsorganisationer i större utsträckning beakta och hålla fast vid funktionens värde. Det finns en lång historia av *funktionell specialisering* och de professionella förväntas ha fokus på sin specialitet och utvecklingen av den samma, vilket påverkar utformningen av organisationsstruktur. Det går inte bara att organisera verksamheten utifrån klientens väg genom systemet – utifrån flödesperspektivet. Detta behöver kompletteras och integreras med den kontinuerliga ämnesfördjupningen. Annorlunda uttryckt behöver man beakta det för klienten värdeskapande flödet samtidigt som man skapar förutsättningar för fortsatt kunskapsutbyte mellan medarbetare inom samma specialitet.

Av ovanstående skäl torde en matrisorganisation vara lämplig för organisering av professionella, där ämnesfördjupningen förenas med klientgrupper och flödesorientering. Detta bör kombineras med en låg vertikal differentiering, dvs. man kan ha färre hierarkiska nivåer och således chefer med större kontrollspann.

Vidare finns det skäl för att arbetet med att ta fram förslag och besluta om en arbetsdelning i stor utsträckning bör involvera professionen.

KAPITEL 6
NYCKELINSIKTER

Det finns verksamheter som inte lämpar sig för renodlade former av marknadslogik eller byråkratisk logik. Verksamheter där samhället och den enskilde medborgaren vill känna trygghet i, så långt det är möjligt, att arbetet blir utfört av experter i enlighet med vetenskap och beprövad erfarenhet. Här ser man inte gärna att vem som helst får saluföra egenhändigt utvecklade tjänster, där det är upp till kunderna att säkerställa att de fattar välinformerade beslut. Här ser man inte heller gärna att ansvar och befogenheter flyttas från experten och dennes förmåga att tillämpa abstrakta kunskaper på specifika fall, till rutiner och mål eller för den delen till överordnad chef. Högkvalitativ tillämpning av expertkunskap på det enskilda fallet låter sig helt enkelt inte formaliseras i rutiner och mål. Den är en kunskap-i-handling, har inslag av tyst kunskap och djupt inbäddad i det specifika sociala sammahanget (jmf Lave & Wenger, 1991). Av samma anledning bör befogenheter och ansvar inte lyftas från experten till överordnad chef. Här krävs professionalism.

Att leda en verksamhet med i huvudsak professionalismens logik för ögonen innebär således en del avsteg från traditionellt management. Jag har i denna skrift fokuserat tre områden: strategi, styrning och struktur.

I linje med ovan är en särpräglande förutsättning för ledningens strategiarbete att organisationen inte verkar på en fri marknad. De flesta professionsorganisationer verkar inom ramen för en myndighet (i offentlig tjänst) eller på uppdrag av en myndighet (på entreprenad). Mot denna bakgrund arbetar ledningen lämpligen för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar via en intressentbaserad strategi. På nysvenska innebär det att man utgår från stakeholder value snarare än shareholder value. Den intressentbaserade strategin fokuserar att söka synergier mellan olika intresse. Det sker genom att balansera i första hand klienternas, de professionellas och ägarnas intressen och skapa förutsättningar för att gemensamt utveckla verksamheten. I praktiken innebär detta att ledningen behöver involvera signifikanta klienter, signifikanta medarbetare och ägarrepresentanter i strategiarbetet och att processen och resultatet är transparent.

En särpräglande förutsättning för styrningen är den kulturbundna traditionen av diskretion i relation till både klient och ledning. De professionella förväntas både axla och utöva sin professionella auktoritet. Vidare finns det en kulturbunden tradition av klanstyrning, dvs. den värderingsstyrning som sker inom och av professionen självt, via utbildningen, det dagliga arbetet och via

professionens etiska riktlinjer. Dessa förutsättningar medför att de professionella både kan ställa krav på och en ha starkt inflytande. Framför allt innebär det att ledningen i stor utsträckning behöver rikta uppmärksamheten mot rekryterings- och socialiseringsprocesserna. Vad gäller rekrytering handlar det bl.a. att ha en idé om vilken attityd man söker bland personer inom en specifik profession. Det handlar även om att initiera dialog kring professionella gränser, dvs. vem som är behörig att göra vad. Vad gäller socialiseringen handlar det om att skapa förutsättningar för mästarlära (Lave & Wenger, 1991). Att stödja och påverka de informella systemen för hur nybörjaren succesivt lär sig, via interaktion med de erfarna experterna, att bli en fullvärdig medlem i en viss praxisgemenskap och därmed också uppfattas som expert.

En särpräglande förutsättning för utformning av en organisationsstruktur är behovet av fördjupning inom specialiteten, samtidigt som de professionella oftast är beroende av andra professioner och yrkesgrupper. Därav är professionella ofta organiserade i tvärdisciplinära team med primär tillhörighet kopplat till en viss specialitet. Den senare är viktigt då professionella tenderar att vara relativt mer drivna av att göra ett bra jobb, att utvecklas inom sin specialitet och få erkännande för detta än att bredda sina kunskaper. Detta talar för en matrisorganisation där både flödet i det multidisciplinära arbetet och fördjupningen inom specialiteten kan samordnas. Var för sig och tillsammans.

Nyckelinsikterna sammanfattas i nedanstående figur 2.

	Strategi	**Styrning**	**Struktur**
Särpräglande förutsättningar	Stakeholder snarare än shareholder value	Kulturbunden diskretion och klanstyrning	Behov av fördjupning inom specialiteten, samt nära samarbete med andra specialister
Särpräglande tumregler för ledningen	Eftersträva en intressentbaserad strategi	Eftersträva styrning via rekryterings- och socialiseringsprocesser	Eftersträva multidisciplinära team i en matrisstruktur

Figur 2: Nyckelinsikter vid ledning av professionsorganisationer

REFERENSER

Abbott, A. (1988) *Systems of professions*, Chicago: The university of Chicago press.

Agevall, L. & Jonnergård, K. Vad är professioner? i Klasson, T (red) (2010) *Professioner i offentlig förvaltning*, Lund: Studentlitteratur.

Almqvist, R. (2006) *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*, Malmö: Liber.

Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*, Malmö: Liber.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2004) *Management control systems*, 11:e upplagan, New York: McGraw-Hill.

Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1) 99-120.

Barney, J. B. (2001) Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, 27: 643- 650.

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*, Lund: Studentlitteratur.

Blackler, F. (1995) Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation, *Organization Studies*, 16(6): 1021-1046.

Brante, T. (2009) Vad är en profession? Teoretiska ansatser och definitioner, *Vetenskap för profession*, rapport nr 8, Högskolan i Borås.

Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2012) *Management*, Lund: Studentlitteratur.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961) *The management of innovation*, New York: Oxford University Press.

Cook, S. D. N. & Brown, J. S. (1999) Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing, *Organization Science*, 10(4): 381-400.

Collins, J. (2009) *Good to great: När vinsten inte är mallet*, Stockholm: Bookhouse.

Freidson, E. (1999) Theory of professionalism: Method and substance, *International review of sociology*, 9(1): 117-129.

Freidson, E. (2001) *Professionalism: the third logic*, Cambridge: Polity Press.

Grönroos, C. (2002) *Service Management och marknadsföring*, Malmö: Liber.

Hammer, M, & Stanton, S (1999) How process enterprises really works, *Harvard Business Review*, nov-dec.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, s 71-80.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005) *Blue ocean strategy: Skapa nya marknader utan konkurrens*, Malmö: Liber.

Klasson, T. (red) (2010) *Professioner i offentlig förvaltning*, Lund: Studentlitteratur.

Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Löwendahl, B. R. (2005) *Strategic management of professional service firms*, Köpenhamn: Copenhagen Business School press.

Maister, D. H. (1993) *Managing the professional service firm*, New York: Free press.

Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives: Designing effective organizations*, Toronto: Prentice Hall.

Modig, N. & Åhlström, P. (2012) *Detta är lean: lösningen på effektivitetsparadoxen*, Stockholm School of Economics Institute for Research.

Nolin, J. (2008) In search of a new theory of professions, *Science for professions, no 4*, University of Borås.

Ouchi, W. G. (1979) A Conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, 25 (9):833-848.

Polanyi, M. (1966) *The tacit dimension*, Clouceter, Mass: Peter Smith.

Rövik, K. A., (2008) *Managementsamhället – Trender och idéer på 2000-talet*, Malmö: Liber.

Svensson, L. G. (2011) Profession, organisation, kollegialitet och ansvar, *Socialvetenskaplig tidrapport*, (4): 301-319.

Thomasson, A. (2009) *Navigating in the landscape of ambiguity: a stakeholder approach to the governance and management of hybrid organization*, Lund: Lund Business Press.

Wenger, E. (2006). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, Cambridge: Cambridge University Press.

Wenglén, R (2008) *Organisatoriska förutsättningar för svåra brännskador som rikssjukvård*, Stockholm: Socialstyrelsen.

Wenglén (2009) *Organisatoriska förutsättningar för hjärttransplantationer som rikssjukvård*, Stockholm: Socialstyrelsen.

Professionalism i välfärden

Denna rapport handlar om hur man lämpligen leder en professionell välfärdsorganisation med avseende på strategi, styrning och organisationsstruktur. Rapporten ger en översikt över de vanligaste teorierna och definitionerna inom de fyra centrala områdena: professionalism, strategi, styrning och struktur för att lägga grunden för rapportens huvudsyfte, dvs. en analys av hur man lämpligen leder en professionsorganisation.

En central utgångspunkt är att professionalism är en logik där de professionella styr och kontrollerar arbetet till skillnad från byråkratiska regler och efterfrågan på marknader, där chefer respektive kunder kontrollerar arbetet. En profession förvaltar, grovt förenklat, en viss typ av vetenskapsbaserad kunskap, kvalitetssäkrad via examina och eventuell legitimation, i en kollegial form med politisk legitimitet att genomföra ett visst samhällsuppdrag. Förvaltningen bygger på jurisdiktion, ett monopol, över en särskild del av arbetsmarknaden.

Intressant nog står professionalismen i välfärden inför en paradoxal utmaning. Å ena sidan finns det en vilja bland politiker och högre tjänstemän att öka professionalismen och alltfler yrken professionaliseras i bemärkelsen att yrkesövningen kräver en viss universitetsutbildning och legitimation. Å andra sidan tenderar den professionella logiken att utarmas i dessa organisationer. Vi ser alltfler exempel på att ledningen försöker införa ledningsidéer som har sitt ursprung i marknadens eller byråkratins logik med risk för att professionslogiken ersätts av en valfrihets- och legitimationslogik.

KEFU SKRIFTSERIE 44
ISSN 1102-8483
ISRN KEFU-SKR-44-SE

KEFU
BOX 7080
220 07 LUND
Tel: 046-222 78 20
www.kefu.se