



MALMÖ HÖGSKOLA
FAKULTETEN FÖR
KULTUR OCH SAMHÄLLE

“Att arbeta resultatriktat i förhållande till de operativa målen”

När professionen möter managementstyrning

“To work performance-oriented in relation to the operational goals”

When the profession meets management

Annicka Bjurling & Nina Alsenfelt Pamp

1 juni 2017

Ledarskap och organisation

Magisternivå

15 hp

VT 2017

Handledare: Victor Lundberg

Magisterprogram: Ledarskap och offentlig organisation

Urbana studier

Malmö högskola

Abstract

This study explores the management of professions in public administration. The purpose of the study is to find out how management affects professions. The empirical material of the study is documents expressing salary criteria. The documents represent six organizations in public administration. The documents represent the three different levels in public administration, state administration, regional administration and municipal administration. The documents are aimed at relatively strong and traditional professions. The study shows that the documents contain a management discourse that construct employees. The profession is governed by behavioral control, performance management and norm control. The professional logic stands back for market logic and political/bureaucratic logic.

Keywords: Profession, management, discourse, salary criteria

Sammanfattning

Denna studie undersöker styrning av professioner i offentlig förvaltning. Syftet med studien är att ta reda på hur managementstyrning påverkar professioner. Studiens empiriska material är dokument som uttrycker lönekriterier. Dokumenten representerar sex organisationer i offentlig förvaltning. Dokumenten representerar de tre olika huvudmännen inom offentlig förvaltning, statlig förvaltning, regional förvaltning och kommunal förvaltning. Dokumenten riktar sig till relativt starka och traditionella professionsyrken. Studien visar att dokumenten innehåller en managementdiskurs vilken konstruerar medarbetare. Professionen styrs genom beteendestyrning, resultatstyrning och normstyrning. Den professionella logiken står tillbaka för den marknadsmässiga logiken och den politisk/byråkratiska logiken.

Nyckelord: Profession, styrning, diskurs, lönekriterier, management

Innehåll

1. Introduktion	5
1.1 Syfte och frågeställningar	7
1.2 Bakgrund	8
1.2.1 Professioner	10
2. Aktuellt forskningsläge - Effekter av NPM i arbetslivet.	12
2.1 Professionerna i kunskapssamhället	12
2.2 Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn	13
2.3 Lön som styrmedel	14
2.4 Sammanfattning av forskningsläget	15
3. Teori	17
3.1 Governmentality	17
3.1.2 Medarbetarskap	19
3.2 Ledningsstyrning	20
3.2.1 Beteendestyrning	20
3.2.2 Resultatstyrning	21
3.2.3 Normstyrning	22
4. Metod	23
4.1 Kunskapssyn	23
4.2 Diskurspsykologi	24
4.2.1 Tolkningsrepertoar	24
4.2.2 Subjektsposition	25
4.2.3 Ideologiska dilemman	25
4.3 Urval	26
4.4 Tillvägagångssätt	27
4.5 Reliabilitet och validitet	28
4.6 Kritik av metodologi	29
5. Resultat och Analys	30
5.1 Tolkningsrepertoar	30
5.1.1 Mål och resultat	31
5.1.2 Förändring	32
5.1.3 Näringslivsretorik och kvalitet	34
5.2 Subjektsposition	36
5.2.1 Ansvarstagande	37
5.2.2 Anpassningsbar	39
5.2.3 Övriga önskvärda egenskaper	40
5.3 Ideologiska dilemman	42

6. Slutsats	47
6.1 Vilka idéer och världsbilder är rådande och har tolkningsföreträde i lönekriterierna?	47
6.2 Vilken syn på professionalism och kunskap finns i materialet?	48
6.3 Vilken syn på anställda finns i materialet?	49
6.4 Vilken syn på organisationen finns i materialet? Hur framställs arbetsgivaren?	50
6.5 Sammanfattning	51
7. Reflektion och framåtblick	52
Referenser	54
Litteratur	54
Empiriskt material	58

1. Introduktion

Professionalism i välfärden står inför en paradoxal utmaning där det å ena sidan finns en vilja bland politiker och högre tjänstemän att öka professionalismen och där fler yrken professionaliseras genom att yrkesutövningen kräver en viss yrkesutbildning och legitimation. Å andra sidan riskerar den professionella logiken att utarmas i dessa organisationer genom att ledningen inför ledningsidéer som har sitt ursprung i marknadens eller byråkratins logik. Starka professioner kan både anses "stå i vägen" och vara en "nödvändig motkraft" till de senaste decenniernas nya idéer om styrning och organisering av offentlig sektor. Ur ett ledningsperspektiv kan det upplevas besvärligt med professioners motstånd medan de professionella vill kunna fortsätta arbeta efter de normer och värderingar som de tycker är viktiga.¹

Hur professioner kan och bör styras är en fråga som länge engagerat forskare. I tidiga skrivningar om professioner anses professioners kunskapsbas och komplexiteten i deras arbetsprocesser vara av sådan art att arbetet bara kan bedömas av andra professionella². Tillämpningen av kunskapen bygger på den professionellas egna bedömningar under eget ansvar³. Traditionella styrsystem är därmed olämpliga för att styra professionell verksamhet⁴. Mot denna bild står en samhällsutveckling där möjligheterna att kunna styra professionella grupper framstår som allt viktigare under de senaste decennierna.

New Public Management (NPM), den rådande styrformen av offentlig sektor, har kritiserats av både journalister och akademiker i media under de senaste åren⁵. Kritiken kopplas till ett missnöje med ökad administration, ökade dokumentationskrav och annan extern styrning. Kraven och styrningen anses ge konsekvenser för

¹ Wenglén, R. *Professionalism i välfärden - förutsättningar och tumregler*. (KEFUs skriftserie; Vol. 2013:3). Institutet för ekonomisk forskning vid Lunds universitet, 2013: kap 1.

² Parsons, T. The Professions and Social Structure. *Social Forces*, vol. 17, no. 4, 1939: 457 - 467.

³ Rothstein, B. Välfärdsstat, förvaltning och legitimitet. I: Rothstein, B. (red).

Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem. 4 uppl. Stockholm: SNS Förlag, 2010.

⁴ Ouchi, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1, 1980: 129-141.

⁵ Zaremba, M. Förlåt dem, ty de visste inte vad de gjorde. *Dagens Nyheter*. Kulturdebatt. Publicerad 2013-04-24.

kvaliteten på arbetet och professionernas yrkesstolthet⁶. Kunskapssamhället är på väg att tas över av granskningssamhället. Flertalet professioner anser sig vara för hårt styrda av NPM⁷. Den främsta orsaken till kritiken är att de professionellas utrymme att utföra det arbete de är utbildade för minskar till förmån för byråkratiskt bestämda återkopplingar av olika slag. Den amerikanske professionsforskaren William M. Sullivan menar att professionerna aldrig har varit viktigare för ett samhälles välbefinnande. Professionell kunskap och expertis utgör det nutida samhällets kärna. De viktigaste frågorna i moderna samhällen handlar om hur sådan professionell expertis utvecklas, hur den används, av vem den används samt för vilka syften⁸.

Den individuella lönesättningen är en del av styrformen NPM. Förespråkarna menar att det underlättar styrningen på individnivå. Genom att belöna önskat beteende och straffa oönskat beteende så kan medarbetare förmås att utföra arbetet på ett önskvärt sätt⁹. Problemet med individuell lönesättning för professionella är att den ersätter professionella motiv och drivkrafter för att göra ett gott arbete med externa eller främmande motiv och drivkrafter. Ledningens inflytande över arbetets innehåll stärks på de professionellas bekostnad. Lönesättningen begränsar de professionellas autonomi och underkastar dem ledningens bedömningar, det vill säga bedömningar som utgår från andra värderingar än de professionellas egna.¹⁰

⁶ Jansson, B., Nitz, L. & Wedin, M. Våra yrken har kidnappats av ekonomernas modeller. *Dagens Nyheter*. DN Debatt. Publicerad 2013-06-24.

⁷ Brante, T., Johnsson, E., Olofsson, G. & Svensson, L. G. *Professionerna i kunskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner*. Stockholm: Liber, 2015: kap 7.

⁸ Sullivan, W. M. Medicine under threat: professionalism and professional identity. I *Canadian Medical Association Journal*. 162(5), 2000: 673-675.

⁹ Rothstein, B. Den fungerande organisationen. I: Rothstein, B. (red). *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. 3 uppl. Stockholm: SNS Förlag, 2002.

¹⁰ Stenlås, N. Lärarkyrkan mellan autonomi och statliga reformideologier. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 17, nr. 4, 2011: 1-27.

1.1 Syfte och frågeställningar

Vi är intresserade av att ta reda på hur professionen och dess yrkesutövning påverkas av den rådande managementstyrningen i offentlig sektor eftersom det debatteras kring utvecklingen av professionell kunskap och expertis. Vår studie tar utgångspunkt i intresset för hur professioner styrs i offentlig förvaltning i Sverige idag. Fokus ligger på hur synen på professionen konstrueras genom diskursen i styrdokument samt hur denna påverkar det professionella utrymmet. Ett sätt att styra professioner är genom individuell lönesättning grundad på lönekriterier. Genom att studera dokument innehållande lönekriterier från offentlig förvaltning vill vi ta reda på hur managementstyrningen verkar styrande för professionen. Vi studerar dokument från olika huvudmän inom offentlig förvaltning för att se om det finns likheter och mönster i styrningen av professionella. Intresset riktar sig till relativt traditionella och starka professionsyrken som professorer, läkare, lärare, socionomer, sjuksköterskor och poliser.

Vi studerar lönekriterier i offentlig förvaltning, genom diskursanalys. Syftet är att ta reda på hur managementstyrning påverkar professioner för att få en ökad förståelse för anledningar till det minskade professionella utrymmet.

Följande frågeställningar är centrala och kommer tjäna som uppsatsens bas:

1. Vilka idéer och världsbilder är rådande och har tolkningsföreträde i lönekriterierna?
2. Vilken syn på professionalism och kunskap finns i materialet?
3. Vilken syn på den anställda finns i materialet?
4. Vilken syn på organisationen finns i materialet? Hur framställs arbetsgivaren?

Frågor om styrning och professionalism är centrala inom forskningsfältet Ledarskap och organisation. En röd tråd i denna studie är managementstyrningens begränsning av professionellt utrymme, autonomi och förtroende.

1.2 Bakgrund

Den svenska välfärdsstaten utvecklades under 1930- och 1940-talen och under denna epok omformades såväl individen som samhället. Begreppet folkhem myntas vilket gav välfärdsstaten och relationen mellan individen och samhället ett specifikt innehåll¹¹. Den svenska välfärdsmodellen anses unik i avseendet att kopplingen mellan stat och profession är mycket stark. Folkhemstanken bygger på vetenskaplig grund. Välfärdens professionella, såsom till exempel universitetslektorer, läkare, sociala byråkrater, lärare och sjuksköterskor utgör välfärdens ryggrad¹². 1950-talet och första delen av 1960-talet beskrivs som rekordår ur svensk ekonomisk synvinkel. Denna tiden präglas av tillväxt, arbetskraftsbrist och en utbyggnad av det som socialdemokraternas statsminister Tage Erlander benämner det starka samhället¹³. Under 1980-talet utsattes välfärdsstatens politik för allt fler ifrågasättanden. Välfärdssystemets negativa konsekvenser i form av höga kostnader, ökat bidragsberoende, passivisering av individen, korporativismen och professionaliseringen av politiken kritiserades. Under slutet av 1980-talet genomförs således en serie finansiella avregleringar. Nyliberalismen, den nya politiska ekonomin och ideologin, bygger på antagandet att samhällets tillväxt gynnas bäst om marknadens principer tillåts styra även i välfärdens sektorer¹⁴.

Framförallt Storbritannien och Margaret Thatchers styre under 1980-talet brukar omnämnas att ha implementerat den styrningslogik, som innebär att den privata marknaden ansågs vara en förebild för den offentliga sektorn, vilken kom att kallas New Public Management (NPM)¹⁵. NPM är den dominerande styrformen för offentlig sektor, i än i olika grad i olika länder. Sverige anses ligga i framkant av utvecklandet

¹¹ Johansson, K. Välfärdsstaten som styrning. I: Lövgren, S. & Johansson, K. (red). *Viljan att styra. Individ, samhälle och välfärdens styrningspraktiker*. Lund: Studentlitteratur, 2007.

¹² Brante, T. *Den professionella logiken. Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*. Stockholm: Liber, 2014: kap 2.

¹³ Johansson. Välfärdsstaten som styrning.

¹⁴ Brante. *Den professionella logiken. Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*, kap 2.

¹⁵ Pollitt, C. & Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, 3. uppl. Oxford: Oxford University Press, 2011: kap 1.

av styrlogiken. Huvudinslagen i NPM är att den offentliga sektorn utvecklar marknadsliknande handlingsmönster som bland annat innebär fokus på kundorientering och effektivare offentliga tjänster¹⁶. Styrning och kontroll av verksamheten är inriktat på produktivitet och kostnadseffektivitet. De företagsliknande principer som kommer till uttryck är bland annat en ökad betoning på ekonomistyrning, kvalitetssäkringssystem, interna köp- och säljssystem och individuella löner.

Hall¹⁷ menar att NPM-trenden kan beskrivas med begreppen marknad, kundorientering och rationalitet samt att trenden syftar till organisering och styrbarhet. NPM påverkar således organisationer att ständigt organisera. Organisationers organisering innebär att de arbetar med systematisk verksamhetsutveckling. Denna utveckling kan förverkligas genom organisering och mätning av effektivitet och produktivitet, organisering av kundorienterad verksamhetsutveckling och organisering av verksamheten för måluppfyllelse. Målstyrningen bygger på rationalitet, vilket hänger ihop med syftet att skapa styrbara verksamhetsoberoende organisationer. Organiseringen leder till det som Hall benämner som managementbyråkrati, det vill säga en byråkrati som använder sig av moderna företagsledningsidéer för att ägna sig åt administration, styrning, planering, kontroll, redovisning och dokumentation.

I och med betoningen på ekonomisk effektivitet och utbredandet av NPM som styrningsprincip i offentlig förvaltning förlorar de traditionella professionerna autonomi och nya yrkesgrupper som är mer anpassade till den nya ekonomin och politiken växer fram¹⁸. Allvin m fl menar att marknadskrafternas ökande inflytande på organisationerna har inneburit en förskjutning från de generella krav som traditionellt ställts på arbetstagare till de individuella, till och med personliga krav som ställs på såväl högkvalificerade tjänster som lågkvalificerad service. Organisationernas

¹⁶ Agevall, L. & Jonnergård, K. Vad är New Public Management? I: Klasson, T. (red). *Professioner i offentlig förvaltning*. Lund: Studentlitteratur, 2010.

¹⁷ Hall, P. *Managementbyråkrati - organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber, 2012: kap 3.

¹⁸ Brante. *Den professionella logiken. Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*, kap 2.

anpassning till marknaden och strategierna för att organisera arbetet ställer stora krav på medarbetaren. Medarbetarens sociala färdigheter blir mer uttalade och social kompetens och sociala nätverk blir allt viktigare för att kunna utföra arbetet och avancera i arbetslivet. Många kunskaper och egenskaper som efterfrågas i arbetslivet är personliga och avser förmågan att kunna anpassa sig till olika sammanhang¹⁹.

1.2.1 Professioner

Den klassiska bilden av professioner gör gällande att det är yrken som baserar sin verksamhet på vetenskaplig kunskap genom att spegla en relation mellan forskning och tillämpning av vetenskap i verksamhet²⁰. Det specifika med professioner är alltså att de har genomgått en unikt lång utbildning. Ett utmärkande drag blir således de speciella kognitiva redskap som förmedlas under utbildningen. Kunskaper, insikter och förhållningssätt och till dessa knutna förmågor och färdigheter särskiljer professioner²¹. Professionsmedlemmarna är organiserade i förbund som övervakar och understödjer deras intressen. En annan kännetecknande egenskap för professionella är att de har en viss autonomi, vilket innebär att de i yrket har mandat att självständigt fatta beslut i interna frågor. Autonomi bygger på förtroende och kompletteras med kollegiala överläggningar och beslutsfattande.

Professionsmedlemmarna förväntas idealtypiskt arbeta efter en yrkesetik som innebär att arbetet alltid är orienterat mot att främja "det allmänna bästa"²².

Idealtypiskt finns tre olika logiker för styrning och kvalitetskontroll av professionellt arbete. Dessa logiker utgår från professionella, politiskt/byråkratiska eller marknadsmässiga ideal. Den professionella logiken förutsätter att de yrkesverksamma experterna har förtroende att garantera kvaliteten på det egna

¹⁹ Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. *Gränslöst arbete - socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber, 2005: kap 1.

²⁰ Brante. *Den professionella logiken. Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*, kap 11.

²¹ Brante et al. *Professionerna i kunskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner*, kap 5.

²² Brante. *Den professionella logiken. Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*, kap 11.

arbetet utan någon direkt extern inblandning. I det andra styridealet, det politisk/byråkratiska, organiseras arbetet via regler och hierarkisk arbets- och ansvarsfördelning. Den marknadsmässiga styrlogiken utgår från marknadsteoretiska principer där utbud och efterfrågan styr hur och vad som produceras. Genom fria val reglerar individerna automatiskt kvaliteten på de tjänster och varor som produceras.²³

De tre systemen har var för sig sina baksidor. De olika styrlogikerna kombineras ofta i dagens professionella organisationer. Wenglén menar att många av de praktiska problem som uppstår i professionella organisationer kan hänföras till konflikter mellan de olika logikerna. Allt högre krav ställs på många professionsmedlemmar att vara kundorienterade och lojala mot arbetsgivaren, vilket kan innebära att marknadslogiken och den politisk/byråkratiska logiken kan komma att krocka med den professionella logiken. De som arbetar inom professionella organisationer måste både förstå och kunna resonera kring verksamhetens utmaningar utifrån de olika logikerna för att uppfatta vad som står på spel när man väger dem mot varandra²⁴. Freidson menar att var och en av dessa logiker är behäftade med allvarliga brister, varför det oftast handlar om att ta hänsyn till alla logikerna vid styrning av professioner²⁵.

²³ Freidson, E. *Professionalism: the third logic. On the practice of knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press, 2001.

²⁴ Wenglén. *Professionalism i välfärden - förutsättningar och tumregler*, kap 2.

²⁵ Freidson. *Professionalism: the third logic*.

2. Aktuellt forskningsläge - Effekter av NPM i arbetslivet.

Managementstyrningen har gjort intryck på offentlig sektor men trots detta finns inte mycket forskning kring effekterna av NPM-styrning av professioner. Att implementera nya styrningslogiker tar tid. Är detta ett relativt obeforskat område, eftersom det är först nu effekterna börjar synas? Av den forskning vi funnit, under avgränsningen effekter av NPM i arbetslivet, har vi valt att presentera tre studier.

2.1 Professionerna i kunskapssamhället

Mellan åren 2010 och 2014 genomfördes en kvantitativ studie av svenska professioner, *Professionerna i kunskapssamhället*²⁶. Studiens resultat baserar sig på en enkät som distribuerades till 8 500 professionella i Sverige, vilka representerar 17 yrken. Studien bygger vidare på Göteborgsstudien²⁷ som 1996 kartlade 15 professionella yrkens villkor och värderingar. Syftet med forskningsarbetet *Professionerna i kunskapssamhället* var att kartlägga det professionella skiktet i Sverige samt att företa jämförande analyser av enskilda professioner. En del av studien omfattar hur olika styrningsfaktorer, extern styrning och professionell autonomi påverkar professionella grupper i Sverige. Forskarna menar att resultaten kan ses i samband med de förändringar som skett i offentlig sektor i och med införandet av NPM. Av de offentligt anställda upplever 78% att den ekonomiska styrningen har ökat och 66 % att den byråkratiska styrningen har ökat. De anställda upplever att den ökade styrningen har fått negativa konsekvenser för kärnverksamheten. Det är framför allt läkare, lärare, universitetslärare och sjuksköterskor som anser att styrningen medfört mycket negativa förändringar avseende arbetets kvalitet. När det gäller arbetsautonomin, dvs friheten att bestämma över sin konkreta sociala arbetssituation uppfattar många professioner att de har hög grad av frihet på arbetsplatsen. De professionella inom

²⁶ Brante, Johnsson, Olofsson & Svensson. *Professionerna i kunskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner.*

²⁷ Svensson, L. G. *Professionella villkor och värderingar. En sociologisk studie av akademiker i 1990-talets Sverige.* Sociologiska institutionen, Göteborgs Universitet, 2002.

människobehandlande yrken, lärare, läkare, och sjuksköterskor anser sig dock ha mycket låg grad av frihet gällande arbetsautonomi.

2.2 Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn

Resultaten från en annan, nyligen genomförd studie om styrning av professioner presenteras i boken *Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn*²⁸. Studiens syfte var att fylla kunskapsluckan kring vilka effekter dokumentstyrning av professioner har i praktiken och hur professionen påverkas av styrningen på lång sikt. Den övergripande frågeställningen var: Påverkas professionernas kunskaps- och normsystem av den ökande dokumentstyrningen och i så fall hur?

Dokumentstyrningen innefattar dels en direkt beteendestyrning genom dokument såsom manualer, regleringar etc och dels en indirekt styrning genom ökade krav på redovisning och dokumentation av verksamheten. Studien bygger på intervjuer med erfarna revisorer, lärare och socionomer som varit verksamma under en längre tid och därför har erfarenhet av hur arbetet förändrats under åren. Resultaten visar att ökad styrning via dokument och krav på dokumentation i arbetet har gjort att de mer erfarna riskerar att tappa sina kunskaper. Bland annat upplever många av de yrkesverksamma att de går tillbaka i sina kunskaper och att deras erfarenheter inte värderas på samma sätt. Många av de professionella känner att de får mindre tid till att ägna sig åt sin kärnverksamhet då det administrativa arbetet ökar. Att följa manualer och standarder samt att möta en ny typ av redovisningsansvar och krav på dokumentation utmanar på flera sätt den traditionella bilden av professioner. Syftet med dokumentstyrningen är att öka insynen, kontrollen och ansvarstagandet hos de professionella. Studien visar dock att en konsekvens av ansvar under tillsyn kan vara att man inte får ett professionellt ansvar utan ett ansvar som mer ensidigt riktar sig mot dokument och dokumentation. Dokumentstyrningen påverkar de professionellas möjlighet att utnyttja sin erfarenhet och kunskap. Resultatet av beteendestyrningen

²⁸ Agevall, L., Jonnergård, K., & Krantz, J. *Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn? -Om dokumentstyrning av professioner*. Växjö: Forum för professionsforskning, FPF, Linnéuniversitetet, 2017.

blir att professionen fokuserar på dokument och dokumentation. De professionella upplever att den ökade dokumentationen tar tid från kärnverksamheten och inte bidrar till något mervärde, utan utförs för att undgå extern kritik. De upplever också att yrket har förändrats och i vissa fall har arbetet blivit mindre motiverande.

2.3 Lön som styrmedel

Mot bakgrund av ett ökat inslag av nya lönesystem som styrmedel i den offentliga sektorn har forskarna i denna studie undersökt upplevelsen av lön som motivationsfaktor bland 2 421 anställda i kommunal verksamhet²⁹. Syftet med studien var att åskådliggöra vad lönefaktorer och arbetsklimat betyder för arbetstrivsel, organisationsengagemang och upplevelse av egen arbetsprestation.

Undersökningen utgår från ett grundantagande om att lönefaktorer och arbetsklimat är komplementära och det primära intresset är inte att påvisa att det ena eller andra området är viktigare. Det empiriska underlaget för denna studie har insamlats inom ramen för ett samarbetsprojekt mellan Svenska Kommunförbundet och Arbetslivsinstitutet. Enkäten riktades till arbetstagare inom kommunal sektor. Resultaten av studien antyder att lönefaktorernas roll är av begränsad betydelse. Arbetsklimatfaktorer förklarar arbetstrivsel, engagemang och prestation i större utsträckning än lönefaktorer. Resultatet pekar på att de arbetstagare inom kommunal verksamhet som trivs på arbetet är de som upplever att arbetet är självständigt. Möjligheter till kompetensutveckling och regelbunden återkoppling på resultatet av sina arbetsinsatser är också viktigt för att trivas på arbetet. Forskarna menar dock att det inte finns någon anledning att bortse från lönens betydelse. Även om arbetsklimatet generellt sett har större betydelse, bidrar lönefaktorerna till att förklara den individuella variationen i arbetstrivsel, organisationsengagemang och självskattad arbetsprestation. Forskarna menar att deras resultat visar att lönefaktorer sammanhänger med viktiga arbetslivsaspekter, såsom trivsel,

²⁹ Eriksson, A., Hellgren, J., Sverke, M. & Wallenberg, J. Lön som styrmedel. Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 8, nr. 3, 2002: 205-217.

engagemang och prestation. Det skulle kunna ses som en indikation på att lönestyrning kan fungera. Samtidigt menar forskarna att offentliga organisationer inte okritisk bör anamma styrmedel som används inom privat sektor. Offentliga organisationer kännetecknas av mer svåråtgörbara mål och därför krävs andra fördelningsprinciper och tydligare kriterier. Ledningen måste se till att det finns organisatoriska förutsättningar som möjliggör för medarbetarna att införliva uppsatta mål. Lönesättande chef och underställda medarbetare måste ha en likartad uppfattning om såväl prestationskriteriernas legitimitet som riktigheten i själva bedömningen.

2.4 Sammanfattning av forskningsläget

I följande avsnitt sammanfattar vi forskningsläget och relaterar vår studie till de tre presenterade studierna. Tidigare forskning visar att offentlig förvaltnings professionsyrken präglats av ett inträde av NPM i arbetslivet. Studien av Brante et al³⁰ visar att 78 % av de professionella upplever att den ekonomiska styrningen har ökat och 66 % att den byråkratiska styrningen har ökat. Den ökade styrningen har enligt de professionella fått negativa konsekvenser för kärnverksamheten. Även studien av Agevall et al³¹ visar att en ökad styrning via dokument och krav på dokumentation i arbetet har gjort att många av de professionella känner att de får mindre tid till att ägna sig åt sin kärnverksamhet då det administrativa arbetet ökar. Resultatet från den studien visar även att dokumentstyrningen, vars syfte är att öka insynen, kontrollen och ansvarstagandet hos de professionella, kan leda till att man inte får ett professionellt ansvar utan ett ansvar som mer ensidigt riktar sig mot dokument och dokumentation.

³⁰ Brante, Johnsson, Olofsson & Svensson. *Professionerna i kunskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner.*

³¹ Agevall, Jonnergård & Krantz. *Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn? -Om dokumentstyrning av professioner.*

Studien av Eriksson et al³² skiljer sig från de båda andra studierna på så sätt att den enbart undersöker anställda i kommunal verksamhet, där även anställda som inte tillhör professionsyrken ingår i undersökningen. Forskarna har undersökt vad lönefaktorer och arbetsklimat betyder för arbetstrivsel, organisationsengagemang och upplevelse av egen arbetsprestation. Resultaten av studien antyder att lönefaktorernas roll är av begränsad betydelse. Faktorer såsom exempelvis arbetsklimat, har större betydelse för arbetstrivsel, engagemang och prestation än lönefaktorer. Forskarna menar dock att lönefaktorer sammanhänger med viktiga arbetslivsaspekter, såsom trivsel, engagemang och prestation. Svårigheten med att införa styrmedel från privat sektor är att offentliga organisationer kännetecknas av mer svåråtgörbara mål och därför krävs andra fördelningsprinciper och tydligare kriterier.

Med dessa utgångspunkter placerar vi vår studie i sällskap med forskning som förstår managementstyrning som en orsak till att professionen får minskat utrymme för att utföra kärnverksamheten. Målen i offentliga organisationer är ofta svåråtgörbara vilket kräver tydliga lönekriterier och fördelningsprinciper för att professionens kärnverksamhet ska kunna utvärderas. Dock är det ingen del av denna forskning som sammankopplar innebörden av innehållet i lönekriterier till styrningen av professioner. Med denna studie önskar vi undersöka hur managementstyrningen påverkar professionen och dess yrkesutövning genom att undersöka dokument som uttrycker lönekriterier från olika offentliga organisationer, med tydlig koppling till starka professioner.

³² Eriksson, Hellgren, Sverke & Wallenberg. *Lön som styrmedel. Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation.*

3. Teori

Detta teoretiska avsnitt behandlar styrning i arbetslivet. Styrning av organisationer handlar om att samordna medarbetares handlande, och på så sätt åstadkomma arbetsfördelning. Medarbetares beteende har traditionellt varit föremål för styrning i organisationer och denna form av styrning har ökat i betydelse. Ökningen kan till stor del förklaras med de senaste decenniernas tilltagande ekonomistyrning med fokus på mål och mätning av resultat³³. Först presenteras Governmentality vilken kan ses som en teknik som styr människors beteenden genom språket. Här presenteras också effekter som individualisering och synen på medarbetarskap. I vår uppsats utgår vi från en socialkonstruktivistisk syn på kunskap. Vi undersöker hur diskurser styr professionen varför governmentality är ett lämpligt perspektiv att använda i analysen. Vidare presenteras teoriperspektiv kring olika former av ledningsstyrning i arbetslivet eftersom vill vi ta reda på hur professionen styrs.

3.1 Governmentality

Governmentality utgår från en socialkonstruktivistisk syn där verkligheten görs styrbar genom språket. Begreppet governmentality introducerades av Michel Foucault på 1970-talet och kan översättas som en styrningsmentalitet vilken styr människors subjektiva uppfattning av verkligheten³⁴. Foucault ser på governmentality som ett namn på de tekniker och procedurer som reglerar och styr människors beteenden. Styrningen ses som en praktik vars syfte är att forma, leda eller påverka hur människor beter sig³⁵. Foucault menar att governmentality är en maktutövning som alltid grundar sig på, eller samverkar med, en inställning till det som ska styras. Governmentality fokuserar på en ledning av styrningen³⁶. Det handlar inte om att

³³ Alvesson, M. & Sveningsson, S. *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, 2012: del 2.

³⁴ Hall. *Managementbyråkrati - organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*, kap 4.

³⁵ Nilsson, R. *Foucault - en introduktion*. Lund: Égalité, 2008: kap 4.

³⁶ Foucault, M. Governmentality. I: Burchell, G., Gordon, C. & Miller, P. *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

påtvunga individer lagar, utan istället om att använda lagarna taktiskt så att de önskade målen uppnås. Styrningen sker genom individers frihet³⁷. Retoriken är en stor del av konstruktionen och styrningen inom governmentality sker via styrspråket, där begrepp blir till verklighet genom att uttryckas och upprepas. Diskurser skapas och omskapas genom att uttryckas och inom styrnings- och organiseringsområdet innebär det till exempel att förändringsmodeller och styrsystem skapar nya verkligheter allt eftersom de uttrycks³⁸.

Governmentalityperspektivet har vidareutvecklats av framförallt Nikolas Rose. Rose beskriver styrning i termer av avancerad liberal styrning vilken omfattar såväl statlig styrning som de former av styrning som reglerar och sanktionerar individens beteende. Frihet är ett viktigt begrepp för att förstå styrning och Rose menar att för att individer ska kunna styras måste de uppfatta sig själva som fria. Målet med avancerad liberal styrning, enligt Rose, är att skapa aktiva medborgare som tror att de är fria och fattar rationella beslut på egen hand.³⁹

Det liberala samhällets styrningsrationalitet bygger på att individen styr sig själv så att det gagnar såväl individen själv som samhället. Individen styrs i allt högre grad till frihet men den ökade friheten i vårt samhälle innebär att vi styrs på ett annat sätt, inte att vi styrs mindre. Liberalismen handlar inte främst om mindre styrning utan om styrning på ett annat och effektivare sätt⁴⁰. Frihet att handla råder när individer kan välja olika alternativ och vi har då ansvar för såväl handlingarna som konsekvenserna av dem, både för andra och för oss själva. Desto större handlingsutrymme man har i ett yrke desto större ansvar följer. Ansvar innebär att kunna ställa någon till svars eller att någon har en förpliktelse att stå till svars som fritt handlande subjekt⁴¹. Mer ansvar läggs på individen samtidigt som styrningen av

³⁷ Lövgren, S. Individ, samhälle och välfärdens styrningspraktiker. I: Lövgren, S. & Johansson, K. (red). *Viljan att styra. Individ, samhälle och välfärdens styrningspraktiker*. Lund: Studentlitteratur, 2007.

³⁸ Hall. *Managementbyråkrati - organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*, kap 4.

³⁹ Rose, N. *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999: kap 2.

⁴⁰ Nilsson. *Foucault - en introduktion*, kap 4.

⁴¹ Svensson, L. G. Profession, organisation, kollegialitet och ansvar. *Socialvetenskaplig tidskrift*. nr. 4, 2011: 301-319.

arbetet blir mer diffus och indirekt, vilket leder till att individen blir en medskapare av sina arbetsvillkor. Det betyder att det inte bara är arbetsvillkoren utan även individens sätt att hantera och förhålla sig till dessa villkor som bestämmer såväl individens hälsa som arbetets kvalitet. Kraven och förväntningarna på individen att själv identifiera, strukturera, välja och planera sitt arbete ökar⁴². Individens självständighet förutsätter en internalisering av organisationernas mål och värdesystem. För att individen ska få utrymme att handla i och ta ansvar för införs regleringar i form av riktlinjer och praktiska förhållningssätt. Arbetet ställer andra krav på individen och det blir viktigt att ständigt kunna lära sig nytt och anpassa sig.

3.1.2 Medarbetarskap

Medarbetarskap är ett alltmer uppmärksammat begrepp i det svenska arbetslivet och som på många sätt sammanfattar en organiseringsfilosofi som bygger på en aktiv och ansvarstagande medarbetarroll.⁴³ En arbetstagare som fullgjorde sitt arbete och i övrigt betedde sig skötsamt samt visade lojalitet mot sin arbetsgivare var fullt tillräckligt för några decennier sedan. Numera är detta knappast tillräckligt för de flesta arbetsgivare. Det signaleras förväntningar och krav på medarbetaren i form av olika egenskaper såsom social kompetens, förändringsförmåga, kund- och serviceorientering, mental anpassning till organisatoriska värden samt förmåga att hantera stress och hälsomedvetenhet. Ett problem med denna utveckling, enligt Tengblad, är att det bara blir medarbetarna som får anpassa sig och om kraven på att foga sig drivs för långt kan det svenska arbetslivet komma att bestå av samarbetsorienterade och anpassningsbara ja-sägare.⁴⁴

För många relativt självständiga yrkesutövare såsom t ex läkare och lärare innebär det nya medarbetaridealet en ökad ledningsstyrning och större förväntningar på organisatorisk anpassning. Denna utveckling innefattar ofta att de professionella

⁴² Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg. *Gränslöst arbete - socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*, kap 6.

⁴³ Tengblad, S. *Medarbetarskap på 60 minuter*. Technical Report: Högskolan i Skövde, 2009.

⁴⁴ Tengblad, S. Från arbetstagare till medarbetare. I: Hällstén, F. & Tengblad, S. (red). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur, 2006.

normerna utmanas av en organisationsorienterad ledningsfilosofi. Tengblad menar dock att risken för att förväntningarna på medarbetarnas mentala anpassning drivs för långt inte ska överdrivas. Medarbetare utvecklar ofta ett kritiskt förhållningssätt och distans för att hantera dessa förväntningar. Inom många yrken värdesätter medarbetare en personlig autonomi i sitt arbete och föredrar ett individuellt ansvarstagande framför ett organisationsgemensamt ansvarstagande.⁴⁵

3.2 Ledningsstyrning

I följande avsnitt redogörs för beteendestyrning, resultatstyrning och normativ styrning det vill säga några grundläggande former av styrning av medarbetare kontrollerad av en ledning. Dessa styrningsformer kan i organisationer förekomma var för sig eller existera samtidigt och komplettera och förstärka varandra men även neutralisera varandra.

3.2.1 Beteendestyrning

Beteendestyrning handlar om att utforma och övervaka arbetsprocesser. Denna typ av styrning har haft stort inflytande i styrning av organisationer sedan 1900-talets början. Styrningen sker genom att ledningen förenklar och strömlinjeformar samt övervakar arbetet. Arbetet byggs upp av tydliga rutiner och regler och kan på så sätt utföras av vem som helst. Exempel på beteendestyrd organisationer är fabriker, butiker och snabbmatsrestauranger. Beteendestyrning av professioner sker till exempel genom organisationers ökade kundfokusering. Kunden är inblandad i styrningen av arbetet eftersom kundnöjdheten kan användas systematiskt av ledningen. Denna styrning där kunden tillskrivs stor makt avser styra medarbetarens beteende genom kundens utvärdering samt genom professionens vetskap om utvärderingen. En äldre metod inom beteendestyrning är direkt övervakning. En nackdel för ledningen med denna styrning är de konflikter som kan uppstå mellan övervakare och den övervakade, vilket leder till avbrott i arbetet och hämmad

⁴⁵ Tengblad, S. Från arbetstagare till medarbetare.

effektivitet. En något modernare metod är teknologisk styrning. Det löpande bandet är ett exempel där strukturen blir styrande eftersom arbetsuppgifterna kommer till medarbetaren. Den här metoden är sårbar eftersom hela produktionen avstannar om teknologin slutar fungera. Ytterligare en metod är byråkratisk styrning. Även denna metod styr genom struktur vilken i sin tur påverkar beteendet. Styrningen verkar genom regler, processer, befogenheter, anställningskategorier och annan organisatorisk struktur. Den byråkratiska styrningen har avtagit under senare delen av 1900-talet men i stora organisationer finns fortfarande drag av byråkratisk styrning.⁴⁶

3.2.2 Resultatstyrning

Resultatstyrning är en typ av ekonomistyrning och en indirekt form av beteendestyrning. Styrningen riktas mot resultatet medarbetarna förväntas nå istället för hur de ska bete sig. Denna form av styrning ger medarbetaren frihet att välja medel och form för arbetet men samtidigt är friheten begränsad då målen trots allt styr arbetets metoder och innehåll. Ansvar för organisationens måluppfyllelse och resultat förflyttas genom resultatstyrning från ledning till underordnade. Resultatstyrning bygger på skapande av marknadslika mekanismer. Medarbetarna får relativt stor befogenhet att bestämma över det egna arbetet så länge de levererar positiva resultat.⁴⁷

Lön som styrmedel är en metod inom resultatstyrning. Denna metod har fått en allt större spridning inom det svenska arbetslivet, främst genom förändringar inom den offentliga sektorn. Anledningarna som anges till den ökande användningen av individuell lönesättning är flera, till exempel att öka personalens motivation och prestation, och därigenom organisationers effektivitet. Inom organisationsforskningen

⁴⁶ Alvesson & Sveningsson (red.). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur. 2007, kap 6.

⁴⁷ Ibid

ses lön ofta som en motivationsfaktor, som ett medel att få anställda att arbeta mot organisationens mål.⁴⁸

3.2.3 Normstyrning

Även normstyrning är en indirekt form av beteendestyrning. Beteendet är dock inte i fokus för styrningen. Styrningen fokuserar istället medarbetarens tankar, föreställningar och uppfattningar som i sin tur ska påverka medarbetarens beteende i ledningens önskade riktning. Att utöva normativ styrning innebär att påverka medarbetarnas föreställningar och få dem att känna sig delaktiga i organisationens kultur och identitet. Två vanligt förekommande metoder för normstyrning är rekrytering och socialisering. I en rekryteringsprocess söks således inte bara personer med rätt kompetens, en blivande medarbetare skall också matchas mot organisationens värderingar, normer och attityder. Vidare innebär socialiseringen att medarbetaren skolas in i organisationens normer genom medvetet anpassade processer till exempel introduktionsutbildningar men främst genom det vardagliga arbetet.⁴⁹

Ytterligare en metod inom normstyrning är identitetsreglering. Att arbeta med identitetsreglering innebär att framställa organisationen på sådant vis att medarbetarna känner att deras självbild överensstämmer med organisationens värderingar. Identitetsreglering kan i en organisation stadgas genom att till exempel påverka och forma organisationsspråket i en positiv och motiverande anda, förtydliga och utveckla organisationens moral och värderingar samt skapa en samhörighet kring yrkesidentiteten och dess kunskaper och färdigheter.⁵⁰

⁴⁸ Eriksson, Sverke, Hellgren & Wallenberg. *Lön som styrmedel - Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation.*

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ Alvesson, M. & Wilmott, H. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual i *Journal of Management Studies*, 39 (5) 2002: 619-644.

4. Metod

I detta avsnitt presenteras studiens metod som är diskurspsykologi och de analysverktyg inom metoden som används för att analysera det empiriska materialet. Inledningsvis presenteras den kunskapssyn som studien vilar på. Vidare presenteras urvalet av materialet och tillvägagångssätt under studerandet av detta. Avslutningsvis förs en diskussion om validitet och reliabilitet samt kritik av metodologin i studien.

4.1 Kunskapssyn

Studien utgår från att diskurser spelar en aktiv roll i skapandet och förändringen av omvärlden, identiteter och sociala relationer. Vi genomför vår undersökning av dokumenten med hjälp av diskursanalys. I en diskursanalys är metod och teori tätt sammanflätade⁵¹. För studiens del innebär det en acceptans av det diskursanalytiska fältets helhet. Denna helhet innehåller filosofiska premisser angående språkets roll i den sociala konstruktionen av världen, teoretiska modeller, metodologiska riktlinjer och specifika tekniker för analys. Således vilar vår studie på en socialkonstruktionistisk grund. Socialkonstruktionismen innebär en kritisk inställning till självklar kunskap⁵². Våra kunskaper om världen kan inte ses som objektiva sanningar. Kunskaperna är alltid kulturellt och historiskt präglade och skapade i ett socialt sammanhang. I detta sammanhang byggs och omformas gemensamma kunskaper och världsbilder. Den sociala världsbilden påverkar i sin tur vilken typ av sociala handlingar som accepteras och anses naturliga respektive otänkbara.

⁵¹ Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur, 2000, kap 1.

⁵² Burr, V. *Social Constructionism*, 3 uppl. London: Routledge. 2015, kap 1.

4.2 Diskurspsykologi

Vi arbetar med diskurspsykologi som metod, för att analysera de sex dokumenten, eftersom den är ett lämpligt verktyg för att söka svar på våra frågeställningar. Diskurspsykologin bygger på ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt och utvecklades inom socialpsykologin som kritik och ifrågasättande av kognitivismens syn på språk och diskurser som avbildning av världen. Diskurspsykologin ser istället texter och talspråk som konstruktioner av världen vilka orienteras mot sociala handlingar. Diskurspsykologin bygger liksom andra socialkonstruktionistiska förhållningssätt på poststrukturalistisk teori. Mentala processer ses som konstituerande genom social och diskursiv aktivitet. Språket är en del av den sociala praktiken vilken formar den sociala världen med dess världsbilder och relationer. Det som skiljer diskurspsykologin från andra socialkonstruktionistiska förhållningssätt är språkets förhållande till den konkreta sociala interaktionen. Diskurspsykologin analyserar språkbruket i den kontext där det utvecklas.⁵³

I analysen av dokumenten används tre av diskurspsykologins analysverktyg, tolkningsrepertoar, subjektspostion och ideologiska dilemman. I följande avsnitt presenteras en tolkning av dessa verktyg och en beskrivning av hur de används i analysen av det empiriska materialet.

4.2.1 Tolkningsrepertoar

Potter och Wetherell beskriver tolkningsrepertoar som ett lexikon eller register över begrepp funna i den analyserade diskursen⁵⁴. Tolkningsrepertoaren består av termer och uttryck som används för att beskriva, värdera och ge betydelse till objekt, händelser och handlingar. Den kan ses som ett mönster i språkanvändningen eftersom dess termer och uttryck används och upprepas när det talas kring ett specifikt objekt, en händelse eller en handling. Tolkningsrepertoar används som

⁵³ Winther Jørgensen & Phillips. *Diskursanalys som teori och metod*, kap 4.

⁵⁴ Potter, J. & Wetherell, M. *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and behaviour*. London: Sage, 1987, s 138.

verktyg då den ger oss möjlighet att upptäcka ideologiska bakgrunder till de diskurser som används i det empiriska materialet. I vår studie innebär tolkningsrepertoaren de gemensamma begrepp och uttryck som genomsyrar lönekriterierna.

4.2.2 Subjektsposition

Subjektsposition handlar om att se vilka positioner människor upplever sig själva som och vilka positioner som människor tillskrivs och inrättas i av omgivningen. Subjektspositioner ses som produkter och effekter av ideologi och diskurser. Egenskaper och berättelser människor tillskriver sig själv och andra relaterar till kontextens diskurser. Subjektspositioner är på så sätt sammankopplat med diskurser och tolkningsrepertoarer. Subjektsposition används i studien för att kunna studera dokumentens syn på arbetstagare, arbetsgivare och organisation. I vår studie innebär det att vi undersöker egenskaper, kunskaper och roller som tillskrivs den anställda samt arbetsgivare och organisation.⁵⁵

4.2.3 Ideologiska dilemman

Alla människor har vanor, handlingar och värderingar som de lever efter, dessa kan sammanfattas som våra levda ideologier⁵⁶. Dessa ideologier är ofta oreflekterade och grundar sig på normer och värderingar i kulturen. I dessa levda ideologier verkar ideologiska dilemman, vilka kan ses som motsägelsefulla idéer som krockar då de verkar parallellt. Motsättningar ska inte förstås som negativa utan istället ses som förutsättningar för att skapa argumentation och reflektion kring verkligheten. I diskurspsykologin ses variation och motsägelser i tolkningsrepertoarerna som tecken på användning av flera diskurser⁵⁷. Ideologiska dilemman används som verktyg för att öppna upp möjligheter för att kunna studera konstruktioner av kunskap

⁵⁵ Edley, N. *Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions*. I: Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S. J. (red). *Discourse as Data: a guide for analysis*. Milton Keynes: The Open University Press, Sage, 2001.

⁵⁶ Edley. *Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions*.

⁵⁷ Winther Jørgensen & Phillips. *Diskursanalys som teori och metod*, kap 4.

och professionalism. I denna studie kan ideologiska dilemman bli synliga genom att undersöka vilka motsägelser som finns med utgångspunkt i professionens möte med managementstyrning. Med ideologi avser vi Potter och Wetherells definition. De definierar ideologi som diskurser som kategoriserar världen på sätt som legitimerar och bevarar sociala mönster⁵⁸.

4.3 Urval

För att kunna ta reda på hur managementdiskurser verkar styrande har vi med hjälp av diskurspsykologiska verktyg analyserat dokument, som formulerar lönekriterier, från sex olika professionsyrken⁵⁹. Genom att studera dokument från olika offentliga förvaltningar förväntar vi oss att få en ökad kunskap om vilka begrepp och uttryck som verkar dominera i professionsyrkenas lönekriterier. Dokumenten kommer från kommunala, regionala och statliga organisationer. Vi har valt att undersöka dokument från olika huvudmän för se om det finns likheter och mönster i styrningen av professionella i offentlig förvaltning. Studien riktar in sig på relativt traditionella och starka professionsyrken som professorer, läkare, lärare, socionomer, sjuksköterskor och poliser. Dokumenten fick vi tag i dels genom att söka efter dem på organisationernas hemsidor och dels genom att kontakta organisationernas personalavdelningar. Nedan finns en förteckning över vårt empiriska material.

- Malmö stad, Grundskoleförvaltningen - lärare. Två sidor långt dokument, daterat 2014-12-16.
- Malmö stad, stadsområdesförvaltning Innerstaden, Avdelning för Individ och familj - socionomer. Tre sidor långt dokument, daterat 2015 (enbart årtal).
- Region Skåne, Skånes universitetssjukvård - läkare och sjuksköterskor. Tre sidor långt dokument, 2016-04-04.

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Vi har inspirerats av Ottanders sätt att använda de diskurspsykologiska verktygen, se Ottander, K. *Gymnasieelevers diskussioner utifrån hållbar utveckling. Meningsskapande. Naturkunskapande. Demokratiskapande*. Umeå universitet, Institutionen för naturvetenskapernas och matematikens didaktik, Diss. Umeås universitet, 2015.

- Region Skåne, Skånevård Sund - sjuksköterskor. Två sidor långt dokument, 2015-10-20.
- Malmö högskola - professorer och universitets- och högskolelektorer. Två sidor långt dokument, daterat 2017-02-20.
- Polismyndigheten - poliser. En sida långt dokument, daterat 2015-04-24.

4.4 Tillvägagångssätt

Ur metodologiskt perspektiv uppmärksammar diskursanalysen aspekter av samhällslivet som annars tas för givna och kan vara svåra att belägga med systematiska empiriska undersökningar. Forskarens utmaning är att på ett övertygande sätt visa att det finns dolda strukturer som styr människors agerande. Det handlar om att analysera vem som får säga vad och identifiera de ord som olika diskurser försöker ge innehåll till⁶⁰. För att analysera det empiriska materialet, som beskrivits ovan, har vi utgått från diskurspsykologin. Vi tittade inledningsvis på textens innehållsliga aspekter för att se hur diskursen förverkligas textuellt genom att identifiera vilka begrepp som använts och på vilka sätt alltid i hänsyn till kontexten. Inom diskurspsykologin betonas att analysen inte är en mekanisk aktivitet, utan materialet läses och omläses noggrant med inriktning på motsägelser, fragmentering av talet och vaghet i uttrycken⁶¹.

De diskurspsykologiska analysverktyg som vi använt är tolkningsrepertoar, subjektsposition och ideologiska dilemman. En förtrogenhet med materialet är avgörande för att få syn på tolkningsrepertoarer⁶². I vår studie innebär tolkningsrepertoaren de gemensamma begrepp och uttryck som genomsyrar lönekriterierna. Vi tittade därefter på vilka positioner som de anställda tillskrivs i dokumenten. Genom att söka efter vilka kunskaper och egenskaper som efterfrågas av de anställda i dokumenten kom vi fram till våra subjektspositioner. I det

⁶⁰ Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4 uppl. Vällingby: Elanders Sverige AB, 2012: kap 12.

⁶¹ Potter & Wetherell. *Discourse and social psychology beyond attitudes and behaviour*.

⁶² Edley. *Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions*.

avslutande steget sökte vi efter eventuella motsägelser som kan bli synliga i professionens möte med managementstyrningen. Ideologiska dilemman i denna studie ser vi som avvikelser från och motsättningar inom denna managementstyrning där vi kan se professionen och kärnverksamheten skymta fram. I analysen har vi använt oss av analysverktygen tillsammans med de teoretiska perspektiven.

4.5 Reliabilitet och validitet

Validitet avser att man mäter det som är relevant i sammanhanget medan reliabilitet avser att man mäter på ett tillförlitligt sätt. Kvalitativ forskning brukar få kritik för att den anses vara för subjektiv och mindre stringent än kvantitativ forskning och därmed mindre valid som metod. Diskursanalysen hanterar denna kritik genom att i studien påvisa hur analytiska påståenden ger diskursen sammanhang.⁶³ Vi som forskare kommer som en följd av detta låta fokus vila på diskursen och dess kontext. För analysens relevans belyser vi empirin utifrån olika teoretiska perspektiv och begrepp. Genom att vara så transparenta som möjligt samt visa på mönster i det empiriska materialet vill vi ge läsaren möjlighet att själv avgöra studiens trovärdighet. Vi är dock medvetna om att vår egen förförståelse kommer att påverka studiens utfall. Genom att se på empirin genom bestämda förhållningssätt och teorier kan vi dock ställa oss mer främmande från våra egna självklarheter.

Det är inte enbart god validitet som utgör en god forskning utan även genom reliabilitet, vilket handlar om, noggrannheten och tillförlitligheten i resultat, analys och slutsats. I en textanalys är tolkningsaspekten en reliabilitetsfråga⁶⁴. Användandet av analysverktygen anser vi ökar förutsättningarna för god reliabilitet. Trots detta kan intersubjektiviteten påverkas av tolkningen för hur verktygen kan användas. Vi har därför beskrivit analysverktygen och förklarat hur vi använt dem i analysen.

⁶³ Winther Jørgensen & Phillips. *Diskursanalys som teori och metod*, kap 4.

⁶⁴ Bergström, G. & Boréus, K. *Textens mening och makt : metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur, 2012: kap 1.

4.6 Kritik av metodologi

När diskursanalys används, behövs dels en socialkonstruktionistisk grundhållning, dels en reflexiv hållning när det kommer till de diskurser som styr forskaren⁶⁵. Forskarens position bestämmer delvis vad forskaren kan se, vilket innebär att det kan finnas andra sanningar om andra positioner intas. För att styrka våra tolkningar har vi tagit upp citat från de undersökta dokumenten, för att på sätt öka transparensen och ge läsaren möjlighet att bedöma processen och bilda sig en egen uppfattning.⁶⁶ I vår roll som forskare är vi medvetna om att studiens fokus är påverkad av vår kunskapsförståelse och teoretiska ram. Vi är även medvetna om att resultatet endast utgör en bild av verkligheten och vi gör inga anspråk på att denna bild skulle vara mer sann än vad någon annans tolkning skulle vara. Vår tolkning är att betrakta som ett sätt att se verkligheten. Vårt mål har inte varit att försöka påvisa en objektiv beskrivning av världen.

⁶⁵ Börjesson, M. *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur, 2003: kap 1.

⁶⁶ Winther Jørgensen & Phillips. *Diskursanalys som teori och metod*, kap 4.

5. Resultat och Analys

Analysen är indelad i tre huvudsakliga avsnitt i linje med de analysverktyg vi beskrivit i metodkapitlet. I första avsnittet, tolkningsrepertoar, analyseras texten utifrån förekomsten av specifika termer och uttryck som genomsyrar dokumenten. Det andra avsnittet, subjekspositioner, identifierar vilka positioner som de anställda tillskrivs i dokumenten. I det tredje och avslutande avsnittet, ideologiska dilemman, undersöker vi eventuella motsättningar som kan bli synliga i professionens möte med managementstyrningen.

Diskursanalysen genomförs på sex dokument från kommunala, regionala och statliga organisationer. De flesta dokumenten är uppbyggda på liknande sätt med rubriker som följs av olika kriterier som ligger till underlag för den individuella lönesättningen. I flera av dokumenten ska den anställda, vilken benämns medarbetaren i dokumenten, skatta sig själv på en skala och i något dokument ska även arbetsgivaren skatta medarbetarens arbetsinsats. Gemensamt för samtliga dokument är att de är väldigt enhetliga i såväl utformning som innehåll samt att det inte framgår tydligt vilken profession dokumenten avser. Det finns ingen tydlig avsändare i dokumenten, det framgår dock vilken organisation som står bakom men inte vem eller vilken befattning som utformat innehållet i dokumenten.

5.1 Tolkningsrepertoar

En tolkningsrepertoar består av termer och uttryck och redovisar mönster i språkanvändningen i dokumenten. I följande avsnitt presenteras och analyseras tre tolkningsrepertoarer som genomsyrar samtliga dokument: mål och resultat, förändring samt näringslivsretorik och kvalitet. Resultatet visar att samtliga dokumenten genomsyras av en managementdiskurs.

5.1.1 Mål och resultat

Mål och resultat är den tolkningsrepertoar som framträder tydligast i det studerade materialet. Samtliga studerade dokument innehåller kriterier som behandlar verksamhetens mål och resultat. I fyra organisationers dokument finns verksamhetens mål och/eller resultat med som rubrik och har flertalet kriterier relaterat till sig. I Malmö högskolas dokument är det första kriteriet, vilket rubriceras "Uppnådda resultat i verksamheten" inringat och framställs på så sätt som viktigare än övriga mål. Kriteriets första mening lyder:

"Medarbetarens prestation och bidrag till verksamheten kopplat till verksamhetens resultat och mål."

I inledningen till dokumentet finns en förklaring till att det första kriteriet är inringat:

"Det är alltid i förhållande till det önskade resultatet i verksamheten som kriterierna skall värderas."

På Stadsområdesförvaltning Innerstaden, Individ och familj (socio­nomer) är verksamhetens mål nämnt i det första lönekriteriet:

"Att känna till och arbeta i enlighet med verksamhetsmålen och andra för verksamheten relevanta mål."

Polismyndigheten har *Måluppfyllelse och kvalitet* som första rubrik. Deras andra rubrik är *Engagemang* och under den beskrivs kriteriet:

"Ser sitt uppdrag som en del av helheten och arbetar aktivt för att nå uppsatta mål."

Mål och resultat står i fokus i organisationernas dokument. Lönekriterierna styr professionen genom att rikta fokus mot de resultat och mål som skall uppnås. Här syns således ett exempel på resultatstyrning. Professionen styrs och inriktas på

ansvar för verksamheten och dess resultat. Ansvaret för verksamheten flyttas genom resultatstyrningen från ledning till den enskilda anställda. Resultatstyrningen ges sken av frihet då den anställda ges utrymme att själv välja medel för att nå målet. Den anställdas uppfattning av frihet ökar möjligheten till avancerad liberal styrning. Med frihet följer ansvar och utifrån tolkningsrepertoaren återfinns alltså en subjektspostion som innefattar *ansvar*, vilket analyseras vidare under rubrikerna subjektspostion och ansvar.

Trots att arbete mot verksamhetens måluppfyllelse och resultat framställs som en av de viktigaste kriterierna i samtliga dokument omnämns inte vilka verksamhetens mål och önskade resultat är eller var information om detta kan återfinnas. Vi skulle vilja hävda att professionen styrs på en metanivå. Managementstyrningen försvårar för professionen genom att denna bedöms utifrån kriterier som inte benämns eller specificeras i dokumenten. Den anställda förväntas ta ansvar för att veta eller själv söka upp verksamhetens mål och önskade resultat. Fokuseringen på mål och resultat i samtliga lönekriterier kan förstås med hjälp av NPM-trendens syfte att skapa styrbara och verksamhetsoberoende organisationer.

5.1.2 Förändring

Den andra tolkningsrepertoaren som finns i dokumenten är den som vi benämner förändring. Inom denna repertoar ryms meningar och stycken som handlar om förändring, utveckling och förbättring av verksamheten. Alla undersökta dokument innehåller begreppet utveckling, fyra av dokumenten innehåller begreppet förbättring och förändring återfinns i tre dokument.

I Malmö högskolas lönekriterier tas förändring och förbättring upp under rubriken *Initiativ och kreativitet*:

“Hur medarbetaren bidrar till verksamhetsförbättrande processer genom att själv lyfta frågor och driva dem, påtala behov av förändringar och möjliga vägar att genomföra dem samt löser problem och bidrar till nytänkande.”

Behovet av förändring är något som präglar managementreformer och för att erhålla legitimitet och stå i samklang med tiden måste de offentliga organisationerna förändras. Tolkningsrepertoaren signalerar modernitet och tar på så sätt avstånd från samhörigheten med en byråkratisk organisation. Förändringsmodeller har vanligtvis en idé om vilken verksamhet som bör bedrivas för att åstadkomma en effektiv styrning. Professionen på Malmö högskola styrs, genom identitetsreglering, att verka i en verksamhet som identifierar sig med en managementdiskurs vilken reproducerar och normaliserar nyliberala idéer.

I polismyndighetens dokument syns också en entreprenörskapsdiskurs. Den lyfter fram förändring under rubriken *Flexibilitet och utbildning*:

“Tar aktiv del i förändringsarbete och ger uttryck för att förändring och utveckling är en naturlig del av verksamheten.”

Samtidigt som nya managementpraktiker och styrsystem i form av till exempel krav på förändringsarbete implementeras för att effektivisera organisationerna skapas organisatoriska rutiner som kostar resurser i form av administration. Det kan finnas en risk för att dessa organisatoriska rutiner leder till avprofessionalisering då de professionella blir tvungna att arbeta med mer administrativt arbete istället för med kärnverksamheten. Kvalitativa bedömningar har ersatts av enkla kvantitativa mätmetoder för rangordning och utvärdering på många nivåer. Fokuseringen på förändring i dokumenten leder alltså i förlängningen till fokusering på struktur, administration och rutiner. Managementfenomenet styr på så sätt professionen

genom byråkratisk styrning till förändrat beteende med fokus på förändringsarbete och den administration detta innebär.⁶⁷

Med tanke på ovanstående är det intressant att det är ett lönekriterie för *forskande och undervisande medarbetare* på Malmö högskola att arbeta med administrativa uppdrag.

“Bidrar till utveckling genom att arbeta i olika lednings- eller administrativa uppdrag.”

Enligt governmentalityteorin skapas och omskapas diskurser genom att uttryckas. Ovanstående citat är ett exempel på hur förändringsmodeller och styrsystem skapar nya verkligheter allt eftersom de uttrycks. Managementdiskursen skapar nya arbetsuppgifter vilka leder till det som Hall⁶⁸ benämner managementbyråkrati vilken i sin tur för in en retorik som härstammar från näringslivet. Denna retorik analyseras i nästa avsnitt, vi har valt att benämna tolkningsrepertoaren Näringslivsretorik och kvalitet.

5.1.3 Näringslivsretorik och kvalitet

Den tredje tolkningsrepertoaren i de studerade dokumenten innehåller termer hämtade från näringslivet. Vi ser i dokumenten att det traditionella organisationsspråket är utbytt mot ett nytt språk med industriell koppling.

En av de studerade organisationerna utmärker sig genom att närmast förmedla en känsla av att organisationen är en industri eller en fabrik nämligen Stadsområdesförvaltning Innerstaden, Avdelning för Individ och familj.

⁶⁷ Jmfr Brante, 2014, 2015 samt Lindgren, 2016

⁶⁸ Hall. *Managementbyråkrati - organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*, kap 1

Under rubriken *“Sättet att utföra arbetet”* nämns fyra punkter:

“Att få saker gjorda inom beslutade tidsramar och ha ett bra flöde

Att ha god kvalitet på det man levererar

Att känna till och följa processer och mallar

Att arbeta resultatintriktad i förhållande till de operativa målen”

Professionen som är verksam i denna organisation är socionomer.

Socionomyrket innebär direktkontakt med människor som har sociala och/eller personliga problem. Socionomer kan arbeta inom en rad olika områden såsom exempelvis socialsekreterare, behandlingsassistent, kurator eller biståndsbedömare.

Gemensamt för dessa olika inriktningar är att socionomen tillsammans med den hjälpsökande ska medverka till förändring, vilket kräver goda kunskaper om människor och deras levnadsvillkor samt om samhällets resurser⁶⁹. Med tanke på ovanstående beskrivning av professionen är det anmärkningsvärt att tolkningsrepertoaren speglar idéer om entreprenörskap. Flöde, kvalitet, processer, mallar och operativa mål är begrepp som förknippas med näringslivet. Vi anser att även när hänsyn till övrig text i verksamhetens dokument tas är det mycket svårt, näst intill omöjligt, att avgöra till vilken profession kriterierna riktar sig.

Managementdiskursen har koloniserat verksamhetens traditionella organisationsspråk. Professionen styrs genom generaliserade former av styrning som inte tar hänsyn till den specifika professionen. Professionens och organisationens kärnverksamhet är näst intill osynlig i dokumentet, vilket innebär att denna inte kan anses vara viktig ur en bedömningssynpunkt inför ett lönesamtal. Professionens beteende och handlingar styrs således bort från kärnverksamheten. Under rubriken ideologiskt dilemma analyseras motsättningen mellan professionen och managementdiskursen vidare.

⁶⁹ Brante, Johnsson, Olofsson & Svensson. *Professionerna i kunskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner*, kap 1.

Kvalitet är ett av de begrepp inom tolkningsrepertoaren som återkommer i flera av dokumenten.

Ett av polismyndighetens lönekriterier, under rubrikerna *problemlösning* och *prioriteringsförmåga*, lyder:

“Kan urskilja väsentligheter i sina arbetsuppgifter och göra nödvändiga prioriteringar. Slutför sina uppdrag med god kvalitet på utsatt tid.”

I Malmö högskolas första kriterium under rubriken *Uppnådda resultat i verksamheten*, finns också kvalitet nämnt:

“Detta innefattar också en bedömning av kvaliteten i det utförda arbetet.”

Det kan finnas svårigheter med att utvärdera och granska offentlig verksamhet⁷⁰. Dessutom kan validitetsproblem uppstå med de mått som används för att bedöma kvaliteten på service och uppdrag i offentlig verksamhet. För vad är måttet på god vård eller utbildning? Samtidigt uppstår det svårigheter med granskningen vad gäller de arbetsuppgifter som inte går att mäta på detta sätt, till exempel svåra samtal med patienter, klienter eller elever, som kan vara en påtaglig del av professionens dagliga arbete. Konsekvenserna av detta kan bli att måttstocken som verksamheten bedöms efter blir styrande för vad verksamheten väljer att fokusera på. Styrningen av professionen får ses som en typ av resultatstyrning där resultatet som ska uppnås är god kvalitet. Bedömningen av huruvida den anställda når upp till resultatet får anses svårsmänt och subjektiv.

5.2 Subjektsposition

I analysen av tolkningsrepertoaren redovisade vi de gemensamma begrepp och uttryck som genomsyrar dokumenten. Dessa begrepp och uttryck har legat till grund

⁷⁰ Lindgren, L. Nya Utvärderingsmonstret om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn. Lund: Studentlitteratur, 2016, kap 4.

för framskrivningen av de subjektspositioner vi använder oss av i analysen. Subjektsposition innefattar den position en individ intar eller tillskrivs i ett specifikt socialt sammanhang, vilket skapas genom språket. Vi undersöker önskvärda egenskaper och roller som tillskrivs den anställda och organisationen. Samtliga undersökta dokument framställer önskvärda egenskaper och roller om hur anställda ska vara men arbetsgivarens förhållningssätt nämns inte i dessa dokument. Subjektspositionerna framställer således endast den anställdas önskvärda egenskaper och roller vilka analyseras under rubrikerna ansvarstagande, anpassningsbar samt övriga önskvärda egenskaper.

5.2.1 Ansvarstagande

En aspekt av medarbetarskapet som framträder som central i flera av våra undersökta dokument är ansvarstagande. I fem av de studerade dokumenten omnämns ansvar. I tre dokument är ansvar en rubrik med två eller fler lönekriterier relaterade till begreppet. Statsområdesförvaltning Innerstaden, Individ och familj baserar sina lönekriterier på Malmö stads grundläggande principer för lönesättning. Den första principen som nämns är *Ansvar* och har fyra kriterier för bedömning av medarbetarens arbetsresultat:

“Att känna till och arbeta i enlighet med verksamhetsmålen och andra för verksamheten relevanta mål.

Att känna till och arbeta i enlighet med Malmö stads värdegrund.

Att ta ett gemensamt ansvar för verksamheten

Att förstå sin roll i organisationen, både i en politiskt styrd organisation och i den egna verksamheten”

I första och tredje kriteriet nämns ansvar för organisationens mål, vilket har diskuterats ovan. I det fjärde kriteriet angående ansvar uttrycks ett resonemang som skulle kunna härledas till det speciella med att arbeta i en offentlig organisation. Att förstå sin roll i en politiskt styrd organisation skulle kunna innebära bland annat att professionen tar ansvar för att fungera som det som Lundquist benämner som

demokratins väktare⁷¹. Vilket i så fall styr den anställda att ta hänsyn till både de demokratiska och de ekonomiska värdena i sitt arbete. Å andra sidan, med NPM-styrning i åtanke kan förståelse för sin roll i organisationen tolkas som att professionen ska förstå och ta hänsyn till hierarkin i sitt arbete. De anställdas beteende styrs på så sätt genom byråkratisk struktur.

I Grundskoleförvaltningens lönekriterier nämns ansvar under rubriken "*Aktivt arbeta för verksamhetens måluppfyllelse*"

"Tar ansvar och bidrar med egna initiativ utifrån forskning och beprövad erfarenhet."

I lönekriterierna för Skånevård Sund står följande:

"Tar ansvar för sin egen och verksamhetens utveckling och förbättring"

Begreppet ansvar är i tre av organisationerna kopplat till verksamhetens måluppfyllelse, utveckling och förbättring. Professionen ska ta ansvar för verksamheten, dess måluppfyllelse och dess utveckling. Organisationens ansvar läggs på den individuella anställda. En politisk diskurs kan anas, där ansvar reflekterar individualisering. Diskursen har en tendens att upplösa anställdas uppfattning om att ingå som en del av en organisation med professionsgemenskap och framhåller istället *medarbetaren* som en individuell resurs för organisationen. Fokuseringen på ansvar för verksamhetens måluppfyllelse och utveckling reflekterar en liberal resultatstyrning. Den anställda, eller medarbetaren för att använda managementdiskursen, ska uppfatta sig som fri och styra sig själv vilket ska gagna både individen och organisationen.

Den anställda förväntas ta ansvar för verksamhetens mål, och som analyserats i tolkningsrepertoaren är målen ej en del av dokumenten. Utelämnandet av kriterier kan i sig anses som en form av styrning då den anställda hamnar i ett underläge i ett

⁷¹ Lundquist, L. *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur, 1998.

lönesamtal. Att *medarbetaren* sätts som ansvarig för mål- och resultatuppfyllelsen får ses i ljuset av den organiseringsfilosofi som fått utrymme i offentlig organisation och som omformat arbetstagare till medarbetare.

5.2.2 Anpassningsbar

De anställda måste kunna anpassa sig till de föränderliga krav som ställs på arbetet. Dessa krav innebär att individen måste ha förmåga att själv planera, organisera och ansvara för arbetets utförande. Anpassning nämns i tre av sex undersökta lönekriterier.

I polismyndighetens lönekriterier lyfts önskvärda egenskaper fram under rubriken *Flexibilitet och utbildning*. En god *medarbetare* är anpassningsbar och aktiv i sitt förhållningssätt.

“Anpassar sig till verksamhetens behov. Respekterar förändringar och tar aktiv del i utvecklingen.”

Även lönekriterierna från Skånes Universitetssjukvård (SUS) lyfter fram anpassning under rubriken *Utveckling*:

“Anpassar sin kompetensutveckling efter verksamhetens mål.”

Vad innebär det att anpassa sig till verksamhetens behov? Såväl polismyndigheten som Skånes universitetssjukvård lyfter fram anpassningen i samband med verksamhetens behov och mål. Den ständiga NPM-organiseringen och -förändringen i offentliga organisationer ställer krav på den professionella att vara anpassningsbar. När kraven och förväntningarna på individen ökar kräver detta att den anställda har förmåga och möjlighet att utvecklas. Dokumentets diskurs och framställande av önskvärda egenskaper såsom anpassning styr genom att konstruera och rekonstruera *medarbetarens* identitet. Dagens organisationer kräver anpassningsbara *medarbetare* vilka är en del av konstruerandet av organiserande verksamheter.

Skånevård Sund eftersträvar också anpassningsbara *medarbetare*. Anpassning nämns under rubriken *samarbetar och bidrar till en god arbetsmiljö*:

“Har förmåga att anpassa sig till aktuella situationer och olika personer.”

Vi menar att anpassning i detta sammanhang kan ses ur ett professionsperspektiv då det ingår i yrkesrollen att snabbt kunna omprioritera om t ex en patient blir akut dålig eller kraftigt försämrats. I kunskapsintensiva professionsyrken ställs krav på de anställda att förutom att hålla sig ajour med den egna vetenskapen som tillhör professionen, ska kompetensutvecklingen anpassas efter verksamhetens mål. Tengblad menar att strävan efter professionalism bör inriktas på att nå varje yrkes kunskapspotential⁷². Genom att i arbetet lära sig bättre arbetsmetoder, utveckla en större förståelse av framgångsfaktorer och delta i kollegiala diskussioner kan det leda till bättre prioriteringar mellan olika arbetsuppgifter.

5.2.3 Övriga önskvärda egenskaper

Att *medarbetarna* är samarbetsvilliga och samverkar med andra på ett smidigt och socialt följsamt sätt är egenskaper och roller som tillskrivs medarbetarna i flera av våra undersökta dokument.

I dokumentet från Skånevård Sund, under rubriken *Samarbetar och bidrar till en god arbetsmiljö* nämns:

“Har ett konstruktivt och positivt förhållningssätt gentemot kollegor och arbetsgivare.”

I Skånevårds Sunds dokument framkommer det en önskan om att *medarbetaren* har ett konstruktivt och positivt förhållningssätt till såväl kollegor som arbetsgivare.

⁷² Tengblad, S. Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap. I: Hällstén, F. & Tengblad, S. (red). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur, 2006.

Professionen styrs genom normstyrning och förväntningarna på att arbetstagaren tar rollen som den ansvarstagande *medarbetaren* är tydlig. Att ett positivt förhållningssätt gentemot ledning främjas kan diskuteras då det liksom Tengblad⁷³ nämner finns risk för att de anställda utvecklas i en riktning mot samarbetsvilliga *medarbetare* och ja-sägare. Vi menar att det kan vara en utveckling från rollen som Lundquist beskriver som demokratins väktare⁷⁴. I kriteriet framhålls *medarbetarens* roll i förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare men ingenting finns nämnt om arbetsgivarens roll. Att arbetsgivarens roll inte nämns kan tyckas anmärkningsvärt med tanke på arbetsmiljöverkets föreskrifter gällande organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Föreskrifterna reglerar kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling. Dessa nya föreskrifter är anpassade till dagens arbetsliv och förtydligar vad arbetsgivare och arbetstagare ska göra inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet som alla arbetsgivare har ansvar att bedriva⁷⁵.

I de studerade dokumenten finner vi fler subjektpositioner. De professionella förväntas bland annat vara lojala, samarbetsvilliga, lyhörda, öppna, respektfulla och fördomsfria.

Skånes universitetssjukvård, under rubriken *Samverkan inom och utom verksamheten*:

“Är lyhörd för andras åsikter och vågar stå för sina egna.”

Polismyndigheten, under rubriken *Lyhördhet*:

“Är öppen för samarbete, tar till sig budskap och ser andra perspektiv.”

⁷³ Tengblad. *Från arbetstagare till medarbetare*.

⁷⁴ Lundquist. *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*.

⁷⁵ Arbetsmiljöverket. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. AFS 2015:4.

Stadsområdesförvaltning Innerstaden Avdelningen för Individ och familj,
(socioonomer) under rubriken *Ansvar*:

“Att vara konstruktiv kritisk i alla sammanhang”

“Att ha ett gott samarbete med klienter, kollegor, ledning och andra aktörer”

“Att alltid ha ett gott bemötande, fördomsfritt och respektfullt”

Skånes universitetssjukvård, under rubriken *etiskt förhållningssätt - värdegrunder*:

“Bemöter alla på ett korrekt sätt.”

“Vågar ta upp kontroversiella frågor.”

Polismyndigheten, under rubriken *resultat och skicklighet*:

“Är lojal och professionell i yrkesrollen och företräder Polismyndigheten på ett föredömligt sätt.”

De förändrade kraven på anställda i arbetslivet innebär att de sociala relationerna blir mer omfattande. Kraven på social kompetens blir viktigare för att utföra arbetet, avancera i arbetet och för att vid behov kunna skaffa sig ett nytt jobb. Det personliga framträdandet, framåtandan, kreativitet, attityden och den sociala kompetensen har blivit avgörande attribut för att vara framgångsrik. I dokumenten syns en normstyrning som uttrycks genom en positivt laddad diskurs. Dokumenten reflekterar en identitetsreglering och krav ställs på att individen internaliserar organisationens moral och värderingar.

5.3 Ideologiska dilemman

Tolkningsrepertoarerna i dokumenten speglar, som visat ovan, en managementdiskurs. Dokumenten innehåller många kriterier som fokuserar på mål och resultat, förändring och övrig näringslivsretorik. Diskurserna i de olika

dokumenterna är mycket jämförbara trots att de riktar sig till olika professioner. Detta ligger i linje med att organiseringen genom NPM gör de offentliga verksamheterna mer verksamhetsoberoende och därmed möjliga att styra med generella modeller. I dokumenterna finns dock begrepp och meningar som fokuserar på den specifika professionen och dess kärnverksamhet. Vi analyserar i detta avsnitt motsättningen som kan uppstå då professionsrelaterade kriterier möter managementdiskursen. Ideologiska dilemman i denna studie är således avvikelser från denna managementdiskurs där vi kan se professionen och kärnverksamheten skynta fram. Vi förstår ideologiska dilemman som brott från de ovan nämnda tolkningsrepertoarerna.

Ett exempel på kriterier där den specifika professionen är synlig finns i dokumentet från Malmö stad, Grundskoleförvaltningen, under rubriken *“Hur bygger jag relationer och hur kommunicerar jag”*:

“Genom att skapa hållbara relationer till alla elever och dem jag möter i mitt arbete”

“Ger positiv återkoppling vid utveckling och skapar delaktighet.”

“Genom kommunikation som är tydlig och pedagogisk skapar jag möjligheter för kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte som leder till ett förbättrat verksamhetsresultat och ett gott arbetsklimat.”

I ovanstående citat speglas professionens kärnverksamhet och fokus på elever genom hållbara relationer, positiv återkoppling och delaktighet. Det framhålls även att tydlig kommunikation och pedagogik skapar möjligheter för kunskapsöverföring vilket ligger i linje med en lärares kärnverksamhet, att undervisa. Det sista citatet syftar dock till att tydlig och pedagogisk kommunikation leder till ett förbättrat verksamhetsresultat och ett gott arbetsklimat. Fokuseringen på förbättring och resultat speglar den dominerande managementdiskursen, vilken signalerar att de anställda har ett eget ansvar att bidra till såväl förbättrat verksamhetsresultat som ett gott arbetsklimat. Vad som menas med verksamhetens resultat framgår inte i

dokumentet. Avser verksamhetens resultat det ekonomiska resultatet eller elevernas måluppfyllelse? Med tanke på professionen, lärare, och kriteriets uttryck om att läraren ska kommunicera tydligt och pedagogiskt antar vi att verksamhetsresultatet är elevinriktat. Kriteriet uttrycker dock att resultatet ska förbättras och det kan upplevas märkligt då elevers sammantagna resultat är svåra att rättvist mäta. Omdömen och betyg är ju bara ett mått bland flera på elevers utveckling och kunskaper. Elevers resultat kan inte heller enkelt jämföras från år till år då olika elevkullar naturligtvis har olika förutsättningar att nå målen. Citaten är exempel på att kärnverksamheten får utrymme i dokumenten men motsättningen i kriteriet försvårar tolkningen för professionen. Professionen styrs genom resultatstyrning och i detta fall är även medlet för att uppnå målet styrt - tydlig och pedagogisk kommunikation. Professionen styrs också till att mäta, dokumentera och redovisa resultat så att en utveckling kan synliggöras.

I Skånes universitetssjukvård lönekriterier, under rubriken *Yrkesskicklighet - ansvar*, skymtar professionen delvis fram:

“Tar de beslut som yrkesrollen kräver i enlighet med verksamhetens överenskomna beslut.”

En kännetecknande egenskap för professionella är de har en viss autonomi i sitt yrke att fatta självständiga beslut i interna frågor inom yrket⁷⁶. Att ta de beslut som yrkesrollen kräver ingår i professionen men en begränsning av autonomi uttrycks: “i enlighet med verksamhetens överenskomna beslut”. Det kan dock råda en konflikt mellan professionens beslut och verksamhetens beslut. Ett exempel på en sådan motsättning är den akuta vårdplatsbristen som nu råder. Läkare tvingas prioritera allt hårdare med ofta helt orimliga beslut där svårt sjuka patienter ställs mot varandra. Risken finns att läkare tar beslut att skriva ut patienter för tidigt, beslut som inte är medicinskt optimala och i en del fall inte heller försvarbara, för att lösgöra

⁷⁶ Brante. *Den professionella logiken. Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*, kap 1.

vårdplatser⁷⁷. Motsättningen mellan yrkesrollens beslut och verksamhetens överenskomna beslut kan leda till en etisk stress hos professionen. Motsättningen begränsar de professionellas autonomi och underkastar dem andra bedömningar, det vill säga bedömningar som utgår från andra värderingar än de professionellas egna. Här syns ett exempel på att ekonomismens inflytande på offentlig verksamhet styr professionen och tyngdpunkten i det offentliga etoset⁷⁸ har förskjutits till fördel för de ekonomiska värdena.

I Skånes universitetssjukvårds lönekriterier finner vi ett annat ideologiskt dilemma. Under rubriken *Använder och utvecklar sin kompetens för verksamhetens utveckling* lyder kriteriet:

“Driver förändrings- och utvecklingsarbete baserat på verksamhetens behov. Nyttänkande och kommer med idéer och tar initiativ till lösningar som utvecklar arbetet - vågar prova okonventionella lösningar.”

Här handlar det ideologiska dilemmat om samma motsättningar som analyseras ovan. Verksamhetens behov kan i en organisation där den ekonomiska logiken styr stå i konflikt med den professionellas bedömning av utvecklingsbehoven. Vidare syns en spricka i managementdiskursen. Kriteriet kan anses ohållbart i praktiken och managementdiskursen blir motsägelsefull. Citatet uppmanar till nyttänkande och att våga prova okonventionella lösningar. En anställd som tar citatet bokstavligen kommer förmodligen att utmana managementstyrningen vars rationalitet handlar om att skapa förutsägbara och styrbara *medarbetare* och organisationer. Anställda som är nyttänkande och provar okonventionella lösningar borde inte alls vara förutsägbara eller särskilt lättstyrda.

I lönekriterierna från Malmö högskola, finner vi fler citat som beskriver professionen och kärnverksamheten, under rubriken *Lönekriterier för forskande och undervisande medarbetare*:

⁷⁷ Björk, E-M. Karin Båtelson: Vårdplatsbristen skapar ineffektiv vård. *Sjukhusläkaren - Debatt och nyheter från sjukhusvärlden*. Publicerad 2016-04-21.

⁷⁸ Lundquist. *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*.

“Deltar aktivt i forskning och publicerar forskningsresultat. Utvecklar forskningssamarbeten för Malmö högskola och har genomslag i forskarsamhället nationellt och internationellt.”

“Samverkar med andra samhällsaktörer.”

“Arbetar för att Malmö högskola ska attrahera externa medel inom forskning och utbildning.”

Brante⁷⁹ menar att förväntningarna i de enskilda professionsyrkena har förändrats. Tidigare var den ideale universitetsanställda akademikern den som tänkte långsamma och djupa tankar, var intellektuell, eftertänksam och fördjupade sig i samtal med likasinnade kollegor. Idag har förväntningarna förändrats och den ideale akademikern är snabb och har bråttom. Kraven har ökat i form av publicering av artiklar samt förmåga att framgångsrikt söka egen extern finansiering. Akademikern förväntas att vara konkurrensinriktad, främja jämställdhet och hållbarhet, vara lojal mot universitetets grundläggande värden samt samarbeta med det omgivande samhället.

Professionen kontrolleras genom granskning, övervakning och utvärdering och styrs på så sätt att utföra uppgifterna korrekt och effektivt. De anställda formas till specifika personligheter och subjekt, *medarbetare*, vilket ligger i linje med governmentality där styrningen ses som en praktik vars syfte är att forma, leda eller påverka hur människor betar sig.

⁷⁹ Brante. *Den professionella logiken. Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*, kap 10.

6. Slutsats

Studien syftar till att undersöka hur managementdiskurser verkar styrande för professioner för att få en ökad förståelse för anledningar till det minskade professionella utrymmet. Genom diskurspsykologi som metod analyserar vi sex dokument innehållande lönekriterier. Diskurspsykologin ser texter och talspråk som konstruktioner av världen vilka orienteras mot sociala handlingar. Vi utgår i analysen av dokumenten från grundtanken att innehållet i dokumenten har en konstruerande effekt på så vis att den praktiska verksamheten i sin tur kan påverkas av hur dokumenten är formulerade. På ett övergripande plan signalerar dokumenten en tydlig managementdiskurs som manifesteras i form av nyckelbegrepp som till exempel mål, resultat, förändring, utveckling, ansvar och medarbetare.

I detta avsnitt besvarar vi våra inledande frågeställningar:

1. Vilka idéer och världsbilder är rådande och har tolkningsföreträde i lönekriterierna?
2. Vilken syn på professionalism och kunskap finns i materialet?
3. Vilken syn på anställda finns i materialet?
4. Vilken syn på organisationen finns i materialet? Hur framställs arbetsgivaren?

6.1 Vilka idéer och världsbilder är rådande och har tolkningsföreträde i lönekriterierna?

Tolkningsrepertoaren visar att den diskurs som får mest utrymme i dokumenten är en managementdiskurs. Samtliga dokument genomsyras av en näringslivsretorik. Fokuseringen ligger på mål och resultatstyrning. Förändrings, förbättrings- och utvecklingsarbete av verksamheten har en mycket framträdande roll i dokumenten. Freidsson⁸⁰ menar att det idealtypiskt finns tre olika logiker för styrning och

⁸⁰ Freidson. *Professionalism: the third logic*.

kvalitetskontroll av professionellt arbete och att dessa skall få utrymme vid styrning av professioner. Resultatet i vår studie visar att managementidéer är förhärskande i dokumenten. De marknadsmässiga och politisk/byråkratiska styrlogikerna får således företräde för styrning av professionerna.

De sammantagna resultaten visar att dokumenten använder sig av beteendestyrning på många olika sätt. Att styra genom att sanktionera och reglera anställdas beteende ligger i linje med governmentality och den avancerade liberala styrning som Rose⁸¹ skriver om. Resultatstyrningen som används i dokumenten, främst genom mål- och resultatfokuseringen, konstruerar *medarbetare* som upplever sig fria att välja olika alternativ och fatta rationella beslut. I dokumenten finns fler liberala idéer som diffus styrning och ansvar som förskjuts till den enskilda individen.

6.2 Vilken syn på professionalism och kunskap finns i materialet?

Samtliga dokument karaktäriseras av att managementdiskursen är dominerande, professionens kunskaper och kärnverksamhet har ett mycket litet utrymme, i något fall nästan osynlig. Den professionella logiken som förutsätter att de yrkesverksamma experterna har förtroende att garantera kvaliteten på det egna arbetet får alltså stå tillbaka och den marknadsmässiga- och den politisk/byråkratiska styrlogiken får således företräde för styrning av professionerna.

I tolkningsrepertoaren ligger fokus på verksamhetens mål- och resultatuppfyllelse, utveckling och förbättring. Av subjektspositionen framgår att *medarbetaren* förväntas ta ansvar för verksamheten genom att ta ansvar för verksamhetens mål och utveckling. Organisationernas ansvar läggs på den individuella *medarbetaren*. I kunskapsintensiva professioner har således anställda både ansvar för kunskaper som tillhör yrkesprofessionen och dess praktik samt för mer generella kunskaper om verksamhetens förändring och mål- och resultatuppfyllelse. Med ökad mål- och

⁸¹ Rose. *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*.

resultatstyrning följer ofta uppföljning i form av ökad dokumentation vilket innebär ett merarbete för professionen. Denna dokumentation i samband med administration som krävs i förändrings- och utvecklingsarbete leder till att kunskaper inom kärnverksamheten får stå tillbaka. Den politisk/byråkratiska styrningen står i konflikt med den professionella logiken i dokumenten där den förra får mer utrymme. Allt högre krav ställs på många professionsmedlemmar att vara kund- och organisationsorienterade, vilket kan innebära att marknadslogiken och den byråkratiska logiken kan komma att krocka med den professionella logiken. De professionella värderingarna, den specifika vetenskapliga kunskapen och praktiken får stå tillbaka för de dominerande ekonomivärdena. Rätten att utkräva ansvar har förskjutits från kollektiv politik jämte professionell kollegialitet baserad på kunskap och etik till organisationsledningars effektivitet och mottagarnas behovstillfredsställelse.

Även de ideologiska dilemmana speglar dokumentens syn på professionalism och kunskap. Motsättningar i mellan professionalism och managerialism ger visst utrymme för tolkningar av kriterierna i dokumenten. Med hänsyn till kontexten får oftast den professionella logiken stå tillbaka. Professionens autonomi och förtroende är begränsade och villkorade till organisationens behov, vilket styrs av andra logiker.

I analysen för ideologiskt dilemma presenteras sprickor i managementdiskursen. Framställningen av professionen som *nyttänkande* och *vågar prova okonventionella lösningar* konstruerar *medarbetare* som faktiskt står i motsats till managementstyrningens medarbetarideal vad gäller organisatoriska anpassning och styrbarhet.

6.3 Vilken syn på anställda finns i materialet?

I resultatet för subjektsposition ser vi att dokumenten framställer egenskaper som anses önskvärda för professionen. Under rubriken subjektspositioner analyseras dessa egenskaper under rubrikerna ansvarstagande, anpassningsbar och övriga

önskvärda egenskaper. Under övriga önskvärda egenskaper lyfts begrepp som att vara lyhörd, lojal, samarbetsvillig, öppen, respektfull och fördomsfri. De egenskaper som presenteras i subjektsposition ligger i linje med det nya medarbetaridealet som presenterades i teorin. Dessa ideal utmanar de professionella normerna i synnerhet vad gäller den evidensbaserade kunskapen i teori och praktik⁸².

Medarbetarskapet som organiseringsfilosofi bygger på en aktiv och ansvarstagande medarbetarroll. Marknadskrafternas eller den ekonomiska logikens ökande inflytande på organisationerna har alltså också inneburit en förskjutning från de generella till individuella, personliga krav.

6.4 Vilken syn på organisationen finns i materialet? Hur framställs arbetsgivaren?

Arbetsgivaren och organisationen har en mycket tillbakadragen roll i dokumenten. Relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare nämns inte i något av de undersökta dokumenten. På de få ställen i dokumenten där arbetsgivaren nämns, fokuseras endast på *medarbetarens* ansvar, roll och förhållningssätt. *Medarbetaren* ska ha ett gott samarbete med ledningen, ett konstruktivt och positivt förhållningssätt gentemot arbetsgivaren samt företräda och vara lojal mot arbetsgivaren. Arbetsgivarens roll och ansvar är osynligt. Precis som med verksamhetens mål och önskade resultat förväntas den anställda själv ta ansvar för att söka upp informationen. Arbetsgivaren och organisationen signalerar ett avståndstagande. Även här ser vi en förskjutning mot individualism och tecken på en liberal styrningsrationalitet där individen förväntas ta ett ökat ansvar och styra sig själv.

⁸² (jmf Brante. Professionerna i kunskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner)

6.5 Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar vår studie att nyliberala världsbilder och idéer om NPM har tolkningsföreträde i dokumenten. Utrymmet för professionsanknuten kunskap och verksamhet är litet i jämförelse med utrymmet för managementdiskursen.

Dokumentet konstruerar professionella som är organisationsfokuserade. Synen på professionalism och kunskap är generell och inte professionsspecifik. I de fall professionsspecifik kunskap och praktik får utrymme i dokumenten är de villkorade till organisationen och managementstyrningen. Dokumentet konstruerar *medarbetare* som lever upp till kraven för det nya medarbetaridealet. *Medarbetare* är ansvarstagande, lojala, samarbetsvilliga, anpassningsbara och organisationsorienterade. Dokumentet uppvisar i stort sett ingen syn på organisationen eller arbetsgivaren. Det ansvar som i några av dokumenten tillskrivs arbetsgivaren är att denna skall samarbeta med *medarbetaren*. Dokumentet speglar i övrigt en enkelriktad bild av relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare. *Medarbetaren* skall ha ett konstruktivt och positivt förhållningssätt samt företräda och vara lojal mot arbetsgivaren. Managementdiskursen styr professionen genom beteendestyrning, resultatstyrning och normstyrning. Den professionella logiken står tillbaka för den marknadsmässiga logiken och den politisk/byråkratiska logiken.

7. Reflektion och framåtblick

Tidigare forskning av såväl Brante et al⁸³ som Agevall et al⁸⁴ visar att yrkesverksamma inom traditionella professionsyrken upplever en ökning av politisk och ekonomisk styrning vilket leder till negativa konsekvenser för kärnverksamheten. Agevall et al menar att den ökade dokumentationen, vilket de benämner dokumentstyrning, påverkar de professionellas möjlighet att utnyttja sin erfarenhet och kunskap⁸⁵. I studien av Brante et al visar resultatet att 66% av de professionella upplever en ökning av byråkratisk styrning. Resultatet visade vidare att 78% av de professionella upplevde en ökning av den ekonomiska styrningen. Resultaten från vår studie visar att nyliberala världsbilder och idéer om NPM har tolkningsföreträde i dokumenten. Utrymmet för professionsanknuten kunskap och verksamhet är litet i jämförelse med utrymmet för managementdiskursen. Vi menar att vårt resultat ligger i linje med resultatet från tidigare forskning som visar att i styrning av professioner får den politisk/byråkratiska logiken och den marknadsmässiga logiken utrymme framför den professionella logiken.

Studien *Professionerna i kunskapssamhället*⁸⁶ visade att gällande arbetsautonomin uppfattade professionella inom människobehandlande yrken, lärare, läkare, och sjuksköterskor ha låg grad av frihet. Däremot uppfattade professionella inom övriga yrken i undersökningen ha hög grad av frihet. Resultaten i vår studie ligger i linje med uppfattningen inom de människobehandlande yrkena. Vårt resultat tyder på att autonomin kan begränsas genom styrningen då beslut som skall fattas av professionen villkoras i dokumenten.

I resultatet av vår studie ser vi att dokumenten konstruerar medarbetare som ska fokusera på förändrings-, utvecklings- och förbättringsarbete. Vi menar att denna

⁸³ Brante et al. *Professionerna i kunskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner.*

⁸⁴ Agevall, Jonnergård & Krantz. *Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn? -Om dokumentstyrning av professioner.*

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ Brante et al. *Professionerna i kunskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner.*

fokusering kan leda till ökad administrationsbörda. Vi kan se att vårt antagande har viss relevans när vi jämför med Agevall et al⁸⁷. Deras studie visar att en ökad styrning via dokument och krav på dokumentation i arbetet har gjort att många av de professionella känner att de får mindre tid till att ägna sig åt sin kärnverksamhet då det administrativa arbetet ökar.

Vi kan inte göra en jämförelse med studien av Eriksson et al⁸⁸ och dess intresse för arbetsklimat och trivsel. Vår studie omfattar inte uppfattningen av hur styrande lönekriterierna verkligen är och vilken betydelse de har för prestation och trivsel. De studerade lönekriterierna uttrycker förväntningar på *medarbetaren* att leva upp till det nya medarbetaridealet. Enligt Tengblad⁸⁹ utvecklar medarbetare ofta ett kritiskt förhållningssätt och distans för att hantera dessa förväntningar. Detta kan vara ett område för vidare forskning. Hur upplever professionen styrningen genom lönekriterier? Påverkar lönekriterierna professionens prestationer, engagemang och upplevelse av trivsel?

Intresset för uppsatsämnet har uppkommit genom att vi båda arbetar inom professionsyrken, lärare och sjuksköterska. Vi har genom våra yrken fått ett intresse för hur professioner styrs. Under många års arbetslivserfarenhet har vi upplevt hur managementdiskursen påverkat våra arbeten. Vi har under åren fått nya arbetsuppgifter i form av dokumentation, utvärderingar och uppföljningar. Vi har också upplevt hur förändringsarbeten och omorganiseringar påverkar våra roller. Krav och förväntningar från framför allt arbetsgivare, men även patienter och elever då dessa tillskrivits en betydande roll som kund, har ökat men inte tiden att utföra dessa ofta tidskrävande arbetsuppgifter. Vår upplevelse är att tiden tas från kärnverksamheten och den professionella yrkesutövaren hamnar i konflikt vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när kärnverksamheten får stå tillbaka till förmån för den managementstyrda organiseringen.

⁸⁷ Agevall, Jonnergård & Krantz. *Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn? -Om dokumentstyrning av professioner.*

⁸⁸ Eriksson, Hellgren, Sverke & Wallenberg. *Lön som styrmedel. Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation.*

⁸⁹ Tengblad. *Från arbetstagare till medarbetare.*

Referenser

Litteratur

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

Agevall, L., Jonnergård, K., & Krantz, J. (2017). *Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn? -Om dokumentstyrning av professioner*. Växjö: Forum för professionsforskning, FPF, Linnéuniversitetet: .

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2005). *Gränslöst arbete - socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Wilmott, H. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual i *Journal of Management Studies*, 39 (5) (2002): 619-644.

Arbetsmiljöverket. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. AFS 2015:4.
Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna. Arbetsmiljöverkets författningssamling.

Bergström, G. & Boréus, K. i Bergström, G. & Boréus, K. (red). (2012). *Textens mening och makt : metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Björk, E-M. Karin Båtelson: Vårdplatsbristen skapar ineffektiv vård. *Sjukhusläkaren - Debatt och nyheter från sjukhusvärlden*. 2016-04-21.
<http://www.sjukhuslakaren.se/karin-batelson-varplatsbristen-skapar-ineffektiv-varld/>
(hämtad 2017-04-27)

Brante, T. (2014). *Den professionella logiken. Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*. Stockholm: Liber.

Brante, T., Johnsson, E., Olofsson, G. & Svensson, L. G. (2015). *Professionerna i kunskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner*. Stockholm: Liber.

Burr, V. (2015). *Social Constructionism*, 3 uppl. London: Routledge.

Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.

Edley, N. (2001). Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions. I: Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S. J. (red.). *Discourse as Data: a guide for analysis*. Milton Keynes: The Open University Press, Sage.

Eriksson, A., Hellgren, J., Sverke, M. & Wallenberg, J. Lön som styrmedel. Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 8, nr. 3 (2002): 205-217.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4 uppl. Vällingby: Elanders Sverige AB.

Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic. On the practice of knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.

Foucault, M. (1991). Governmentality. I: Burchell, G., Gordon, C. & Miller, P. *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. Chicago: The University of Chicago Press.

Hall, P. (2012). *Managementbyråkrati - organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber.

Jansson, B., Nitz, L. & Wedin, M. Våra yrken har kidnappats av ekonomernas modeller. *Dagens Nyheter*. 2013-06-24.
<http://www.dn.se/debatt/vara-yrken-har-kidnappats-av-ekonomernas-modeller/>
(hämtad 2017-05-01)

Johansson, K. (2007). Välfärdsstaten som styrning. I: Lövgren, S. & Johansson, K. (red). *Viljan att styra. Individ, samhälle och välfärdens styrningspraktiker*. Lund: Studentlitteratur.

Lindgren, L. (2016). *Nya utvärderingsmonstret. Om kvalitetsmätning i offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.

Lundquist, L. (1998). *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur.

Lövgren, S. (2007). Individ, samhälle och välfärdens styrningspraktiker. I: Lövgren, S. & Johansson, K. (red). *Viljan att styra. Individ, samhälle och välfärdens styrningspraktiker*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, R. (2008). *Foucault - en introduktion*. Lund: Égalité.

Ottander, K. *Gymnasieelevers diskussioner utifrån hållbar utveckling. Meningsskapande. Naturkunskapande. Demokratiskapande*. Umeå universitet, Institutionen för naturvetenskapernas och matematikens didaktik, Diss. Umeå universitet, 2015.

Ouchi, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1 (1980): 129-141.

Parsons, T. The Professions and Social Structure. *Social Forces*, vol. 17, no. 4 (1939): 457 - 467.

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, 3. uppl. Oxford: Oxford University Press.

Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and behaviour*. London: Sage.

Rose, N. (1999). *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rothstein, B. (2002). Den fungerande organisationen. I: Rothstein, B. (red). *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. 3 uppl. Stockholm: SNS Förlag.

Rothstein, B. (2010). Välfärdsstat, förvaltning och legitimitet. I: Rothstein, B. (red). *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. 4 uppl. Stockholm: SNS Förlag.

Stenlås, N. Läraryrket mellan autonomi och statliga reformideologier. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 17, nr. 4 (2011): 1-27.

Sullivan, W. M. Medicine under threat: professionalism and professional identity. *Canadian Medical Association Journal*. 162(5) (2000): 673-675.

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

Svensson, L. G. (2002). *Professionella villkor och värderingar. En sociologisk studie av akademiker i 1990-talets Sverige*. Sociologiska institutionen, Göteborgs Universitet.

Tengblad, S. (2006). *Från arbetstagare till medarbetare*. I: Hällstén, F. & Tengblad, S. (red). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S. (2009). *Medarbetarskap på 60 minuter*. Technical Report: Högskolan i Skövde.

Tengblad, S. (2006). *Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap*. I: Hällstén, F. & Tengblad, S. (red). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Wenglén, R. (2013). *Professionalism i välfärden - förutsättningar och tumregler*. (KEFUs skriftserie; Vol. 2013:3). Institutet för ekonomisk forskning vid Lunds universitet.

Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Zaremba, M. (2013). Förlåt dem, ty de visste inte vad de gjorde. *Dagens Nyheter*. Kulturdebatt. Publicerad 2013-04-24.

<http://www.dn.se/kultur-noje/kulturdebatt/forlat-dem-ty-de-visste-inte-vad-de-gjorde/>
(hämtad 2017-05-01)

Empiriskt material

- Malmö stad, Grundskoleförvaltningen. (2014-12-16). *Lönesamtal, mall för bedömning/självskattning av ett gott arbetsresultat i grundskoleförvaltningen* samt *Dialogpunkter lärare+*. (Erhållet dokumentet via mailkontakt med personalavdelningen).
- Malmö stad, stadsområdesförvaltning Innerstaden, Avdelning för Individ och familj. (2015). Lönekriterier inom loF i *Chef- och medarbetardialog (CMD) 2016*. (Erhållet dokumentet via mailkontakt med personalavdelningen).
- Region Skåne, Skånes universitetssjukvård. (2016-04-04). *Lönekriterier för samtliga yrkeskategorier*. (Erhållet dokumentet via mailkontakt med personalavdelningen).
- Region Skåne, Skånevård Sund. (2015-10-20). Arbetsprestation och förhållningssätt - utvärdering och utveckling i *Medarbetarsamtal, Medarbetare*. (Erhållet dokumentet via mailkontakt med personalavdelningen).
- Malmö högskola *Lönekriterier vid Malmö högskola*. (2017-02-20).
<https://www.mah.se/upload/GemensamtVerksamhetsstod/Personal/Dokument/170125>
(hämtad 2017-04-05).
- Polismyndigheten. (2015-04-24). *Polismyndighetens lönepolitiska strategi 2015-2020*.
<https://sthlmcop.files.wordpress.com/2015/07/polismyndighetens-lonepolitiska-strategi-2015-2020-inklusive-bilagor.pdf>
(hämtad 2017-04-05).