



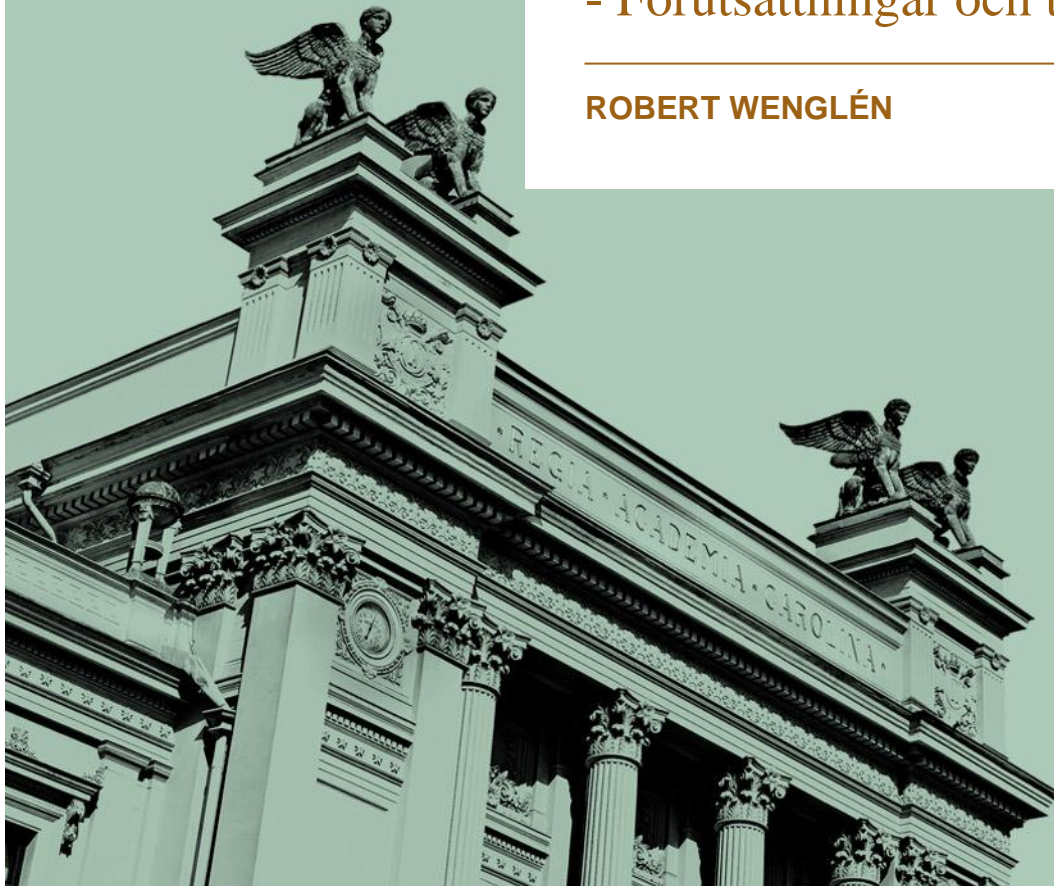
LUND  
UNIVERSITY

# Professionalism i vården

- Förutsättningar och tumregler

---

ROBERT WENGLÉN



# Agenda

---

- Varför är temat intressant och relevant?
- Reda ut några centrala begrepp
  - Professioner, professionalisering och professionalism
    - » Vad kännetecknar en profession?
- Särpräglade förutsättningar: Vad bör man tänka på när man leder en professionsorganisation med avseende på
  - Strategi
  - Styrning
  - Organisationsstruktur



# Dagens situation

---

- Professionalismen i välfärden står inför en paradoxal utmaning
  - Å ena sidan finns det en vilja bland beslutsfattare att öka professionalismen
    - » Lärarlegitimation, evidensbaserad praktik
  - Å andra sidan tenderar den professionella logiken att utarmas i flertalet professionsorganisationer
    - » Man inför ledningsidéer som har sitt ursprung i marknadens eller byråkratins logik
      - Valfrihet (marknad) och legitimation (byråkrati)



# Professionsforskningen: en överblick

---

- Professioner som instrument i det moderna projektet
- Professionssträvanden
- Professionalism: den tredje logiken



# Den tidiga professionsforskningen

---

- Professioner är samhällets viktigaste institutioner
- Samhällen utvecklas via specialisering
- Professioner utgör en nyckelfunktion i övergången till kunskapssamhället
  - Arbetet baseras på esoterisk (för allmänheten fördold) kunskap på det specifika fallet
  - Man ser till det allmännas bästa
  - Man blandar inte in känslor (rationalitet)
  - Man behandlar alla lika



# Motreaktionen: Professionaliseringsforskningen

---

- Professioner ett uttryck för att vissa grupper i samhället har skaffat sig privilegier på andras bekostnad
- Professionaliseringsträvanden = monopolstrategi = ett sätt att stänga andra ute och skaffa sig otillbörliga fördelar
  - Eller ett arbetsmarknadsskydd (Freidson, 1999; 2001)
    - » Utan en skyddad jurisdiktion kan inte discipliner existera
    - » Professionerna är välfärdens och det evidensbaserade kunskapsarbetets väktare?



# Professionalisering

---

- Hur professioner (inte) växer fram:
  - 1) Nationellt professionellt förbund
  - 2) Statligt sponsrat krav på yrkeslegitimation
  - 3) System för examination för att få en yrkeslegitimation
  - 4) En för professionen speciell utbildning
  - 5) En för professionen dedikerad universitetsutbildning
  - 6) Etiska koder (oftast via det gemensamma förbundet)
  - 7) Vetenskaplig journal i ämnet
  - 8) Ackrediteringssystem för kontroll av de olika universitetens professionsutbildningar



# Professionalism

---

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





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



# Professionens särdrag

---

1. Monopol på en särskild del av arbetsmarknaden
2. En akademisk utbildning som kontrolleras av professionen
3. Tillämpning av färdigheter grundade i teoretisk kunskap
4. Diskretion baserat på kunskapsasymmetri
5. Internt och externt inflytelserikt förbund



# Professioner

---

- Normprofession
  - Medicin
- Nyckelprofession
  - Vetenskapen
- Sakprofessioner
  - Jurister och revisorer
- Semiprofessioner
  - Lärare, socionomer, bibliotekarier, sjuksköterskor
- Yrkeskårer
  - Polisen, försvaret, prästerskapet
- Pre-professioner
  - Fastighets- och försäkringsmäklare, kapitalförvaltare



# Professionellt arbete

---

- Professionellt arbete bygger på en hög grad av operationell autonomi
- Tre delar i professionellt arbete
  - Att klassificera ett problem (diagnos)
  - Att analysera och resonera om problemet (dra slutsatser)
  - Att agera, behandla, intervensera (behandla)
- Dessa sker de ofta parallellt eller i olika ordning
  - Diagnosis and treatment are mediating acts: diagnosis takes information into the professional knowledge system and treatment brings instructions back out from it. Inference, by contrast, is a purely professional act. It takes the information of diagnosis and indicates a range of treatments with their predicted outcomes ” (Abbott, 1988: 40)



# Konventionell Strategi

---

- Strategi = organisationens koncept för hur man skapar långsiktiga konkurrensfördelar
  - Två val
    - » Lågkostnads- eller differentieringsstrategi
      - Positionen på marknaden
        - » Det billiga eller unika alternativet
    - » Utifrån-och-in eller inifrån-och-ut
      - Utifrån kundernas uttryckta behov eller utifrån organisationens kärnkompetens



# Strategi i professionsorganisationer

---

- Intressentbaserad strategi
  - balansera klienternas, de professionellas och ägarnas intressen och skapa förutsättningar för att gemensamt utveckla verksamheten
  - Stakeholder value snarare än shareholder value
  - processen och resultatet är transparent



# Exemplet Executive Education

---

- Projektledare och deltagarnas chefer
  - Vad företagen efterfrågar
  - Nöjda deltagare, tillväxt och lönsamhet
- Deltagaren
  - Vad individen efterfrågar
- Universitetsledningen
  - Sprida och nyttogöra forskning
  - Arena för pedagogisk utveckling av forskarna
  - Generera överskott till forskningen
- Lärarna
  - Vad de kan och vad de anser att deltagaren bör kunna



# Diskussion

---

- Vilken strategisyn baserar ni er strategi på?
  - Vilket val har ni träffat?





# Konventionell styrning

---

- Styrning = hur man skapar riktning och kraftsamling i en organisation, dvs. processer och system genom vilka ledningen påverkar medarbetarna att implementera organisationens strategi
  - Ömsesidig anpassning
  - Direkt övervakning
  - Standardisering av arbetsprocesser (Rutiner)
  - Standardisering av output (Mål/resultat)
  - Standardisering av kunskaper
  - Standardisering av normer/värderingar



# Styrning i professionsorganisationer

---

- Professionsorganisationer är kulturer präglade av
  - Diskretion, dvs. långtgående befogenheter och ansvar kopplat till arbetet
  - Klanstyrning, dvs. den värderingsstyrning som sker inom och av professionen självt, via utbildningen, det dagliga arbetet och via professionens etiska riktlinjer
- Dessa förutsättningar medför att ledningen lämpligen riktar en hög grad av sin uppmärksamhet mot rekryteringsprocessen och mot att stödja och påverka den informella styrningen som sker via socialisationsprocesser inom professionen



# Exempel: Primärvården och skolan

---

- Marknadslogik
  - Kvasimarknader
    - » Ekonomisk styrning via ersättning utifrån antal listade kunder
      - Skolpeng och vårdtyngdsbaserad ersättning
- Byråkratisk logik
  - Lagar och förordningar: HSL och läroplan



# Diskussion

---

- Ser ni tendenser till att den professionella logiken håller på att trängas undan?
- Är detta ett problem?



# Konventionell organisationsstruktur

---

- Att utforma en organisationsstruktur innefattar att ta ställning till
  - vad som ska utföras i egen regi och vad som ska köpas av externa aktörer
  - identifiera och definiera arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter och fördela detta på organisationens enheter och medarbetare
    - » Gruppera utifrån funktion eller kund/brukare?
    - » Centralisering och decentralisering
    - » Grad av formalisering och standardisering



# Struktur i professionsorganisationer

---

- Hög grad av diskretion
  - Autonomi och decentraliserat beslutsfattande
- Låg grad av formalisering och standardisering
  - Professionalism: “Det beror på”; tillämpa abstrakta kunskaper på det unika fallet
- Ledningen behöver beakta behovet av *funktionell specialisering och klientens flöde*
  - Tvärdisciplinära team
    - » Men allt för mycket lean tenderar att utarma specialistkompetensen
- Matrisstruktur



# Exemplet Skolan

---

- Autonomi, standardisering och decentralisering
  - Allt för mycket administrativa pålagor som inte sällan härstammar ur föräldrarnas eller överordnandes behov
- Matris
  - Arbetslag men inte alltid ämneslag
  - Varför förstelärare (karriärväg) och inte ämneslagsansvariga?
  - Varför inte både rektorer och ämnesansvarig på kommunnivå?



# Diskussion

---

- Kan professionalism blandas med New Public Management (dvs. marknads- och byråkratisk logik)?
- Har våra professionsorganisationer blivit bättre av en ökad grad av marknads- och byråkratisk logik?





# Sammanfattning

---

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

