

# Ändrad styrning av vårdsprofessioner – exemplet evidensbasering i socialt arbete

ANDREAS LILJEGREN & KAROLINA PARDING

*Styrningen av professionellt arbete har förändrats, bland annat har dokumenterad kunskap – evidensbasering – kommit att bli ett ledord i många organisationer där vårdsprofessionella verkar, detta inte minst i socionomernas arbetsvardag. Denna artikel diskuterar mötet mellan två logiker för styrningen av professionellt arbete – yrkes- och organisationsprofessionalism.*

## Inledning

Villkoren för professionellt arbete har varit under förändring under en längre tid. Sedan 1980-talet har omfattande styrningsmässiga förändringar i offentlig sektor skett, detta eftersom den offentliga sektorn ansågs ineffektiv (Liljegren, Dellgran, &

Höjer, 2008). Dessa förändringar har medfört förändrade villkor för vårdsprofessionella (Berg Jansson & Parding, 2011). Man talar ofta om New Public Management (NPM) för att beskriva denna reformtrend i den offentliga sektorn (Pollitt & Bouckaert, 2004). NPM inbegriper alltså förändrade principer för styrning, administration och organisation av den offentliga sektorn, och de professionella som arbetar där – något som påverkar professionella och deras relation till klienter och ledning (Connell, Fawcett, & Meagher, 2009; L. G. Svensson & Karlsson, 2008). Rent konkret handlar

---

Andreas Liljegren är Fil. dr i Socialt arbete och verksam vid Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet och Vårdalinstitutet.

Karolina Parding är Fil. dr i Arbetsvetenskap och verksam vid Luleå tekniska universitet.

den förändrade styrningen om att man plockade in styrningsideal från den privata sektorn, vilka förväntades skulle kunna lösa effektivitetsproblematiken (Aldridge, 1996; Harris, 2004). De offentliga verksamheterna började i allt högre grad styras utifrån ekonomiska faktorer och förklaringsmodeller (Lymberry, 2000; May & Buck, 2000). Det bör noteras att vad NPM innebär varierar i olika länder (Hood, 1995; Pollitt & Bouckaert, 2004), för även om de grundläggande idéerna varit desamma har implementeringen sett olika ut (Ferlie, Pettigrew, Ashburner, & Fitzgerald, 1996). De nya och förändrade kraven på hur offentliga organisationer skulle styras och kontrolleras förändrade alltså arbetsvillkoren för många professionella yrkesutövare, vilket påverkade flera aspekter av det professionella arbetet. Exempelvis påverkas hur arbetet organiseras, vem som får förtroende att fatta beslut, vilken kunskapssyn som genomsyrar arbetet, hur verksamheten följs upp, samt vilken typ av legitimitet verksamheten baseras på (Blom, 1998; Dellgran & Höjer, 2005; Timmermans, 2008). Evidensbaseringsrörelsen är en av dessa förändringar som inneburit ett nytt sätt att se på professionellt arbete, exempelvis bland socionomer. Abbott (1988) delar in professionellt arbete i tre aspekter; en diagnosdel, reflektionsdel, och en åtgärdsdel. Man kan dock inte utgå ifrån att evidensbaseringsrörelsen påverkar dessa delar på samma sätt. En central fråga gällande evidensbaseringsrörelsen handlar om att utvärdera vilken effekt olika professionella insatser har och på så sätt också kunna erbjuda yrkesgruppers klienter den bästa möjliga vården (Foss Hansen & Rieper, 2009; Terum & Grimen, 2009). Någon sorts

lägsta kvalitetsnivå som kan ställas är att i alla fall inte erbjuda insatser som är direkt skadliga (Konnerup, 2009). Som ett led i att kunna mäta insatsers effekt har ett flertal manualbaserade utvärderings- och bedömningsinstrument i socialt arbete implementerats. För att nämna några exempel så har missbruksvården varit förhållandevis snabbt ute i att använda sig av dessa instrument, exempelvis ASI (Addiction Severity Index) och IKMDok (Dokumentation av klienter) vilka används inom socialtjänsten, kriminalvård och på olika utrednings- och behandlingsenheter.<sup>1</sup> Även i barnvården har en liknande utveckling skett med införandet av BBIC (Barns behov i centrum)<sup>2</sup> (Liljegren, 2004; Sandahl, Bergerson, Armelius, Fridell, & Segraeus, 1998). Dessutom finns det även databaserade administrativa instrument som används som underlag för biståndsbeslut inom socialtjänsten. Bedömnings- och kartläggningsinstrument kan därför vara aktuella att använda på många av de arbetsplatser som socionomer verkar på idag. Även om dessa bedömningsinstrument kan ses som ett exempel på evidensbaseringsrörelsen så behöver de dock inte med nödvändighet vara en del av den.

Svängning gällande styrningen av det professionella arbetet i välfärdsorganisationer kan förstås med hjälp av begreppen *yrkes- och organisationsprofessionalism* (Evetts, 2006a, 2006b, 2009; Evetts, Mieg, & Felt, 2006). Dessa begrepp kan sägas

---

1 Se <http://www.socialstyrelsen.se/missbrukochberoende/asi-intervjun> och <http://www.ikmdok.se/>.

2 Se <http://www.socialstyrelsen.se/barnochfamilj/bbic>.

spegla två idealtypiska sätt att se på hur professionellt arbete kan styras. Evetts (2006a, 2010) menar att yrkesprofessionalism bygger på en kollegial kvalitetskontroll av arbetet, en kunskapssyn baserad på så kallad tyst kunskap som de professionella tillägnat sig genom högre utbildning och socialisation in i yrket, ett förtroende för de professionellas eget omdöme i arbetet i kraft av deras utbildning, samt att professionell legitimitet har företräde (ibid). Organisationsprofessionalism bygger i sin tur på en byråkratisk kontroll av de professionella, dokumenterad kunskap används, och de professionella kan ansvariggöras. Detta innebär alltså att en byråkratisk legitimitet har företräde. Evetts tar därmed ett liknande grepp som Freidson (2001) gjort tidigare för att diskutera den samtida samhällsutvecklingen. Men, medan Evetts laborerar med två logiker använder sig Freidson av tre (marknad, byråkrati och professionalism).

I denna artikel kommer omständigheterna för välfärdsprofessionella förklaras, analyseras och diskuteras med hjälp av begreppen yrkes- och organisationsprofessionalism. Artikeln inleds med en beskrivning av det professionella arbetets form där handlingsfrihet är en central ingrediens varefter det professionella arbetets innehåll diskuteras. Därefter presenteras de två logikerna yrkes- och organisationsprofessionalism. Avslutningsvis diskuteras förändrad styrning av just socialt arbete genom evidensbaserad styrning. Här resoneras vi kring hur införandet av evidensbaserad styrning mottas av socionomer, utifrån den presenterade teoretiska referensramen. Syftet med artikeln är för det första att föra in Evetts två idealtypiska logiker i Abbots

(1988) delning av professionellt arbete i tre aspekter. Genom att göra det vill vi skapa en teoretisk modell för hur styrning kan förstås. Det andra syftet är sedan att tillämpa denna modell på utvärderings- och bedömningsinstrument för att diskutera och fördjupa förståelsen av vad förändrade styrningsideal kan innebära för professionellt arbete.

## **Diskretion – en viktig del av det professionella arbetets form**

Formen för professionellt arbete kan beskrivas på olika sätt, exempelvis är utförandet relativt självständigt, både när det handlar om planering och genomförande av arbetsuppgifter. Detta kan spåras till det faktum att professionella har en högre utbildning och en specifik kunskapsbas och kompetens (Wingfors, 2004). Arbetsuppgifternas karaktär gör att denna typ av arbete är svårt för att inte säga omöjligt att i detalj styra och övervaka. Kraven på handlingsutrymme brukar vara omfattande inom professionellt arbete och det är också en av de aspekter som brukar lyftas fram som mest centrala (Goodin, 1986; K. Svensson, Johnsson, & Laanemets, 2008). Därför kommer diskretionsfrågan att ges ett särskilt utrymme i denna artikel. Diskretion är ett begrepp som har flera betydelser, i professions- och organisationsteoretiska sammanhang används det som en synonym för handlingsutrymme och det är också i denna betydelse som begreppet används här (K. Svensson, et al., 2008). Diskretion i denna betydelse handlar om att det är upp

till yrkesutövaren att fatta beslut i vissa frågor i det dagliga arbetet. Handlingsutrymmet innebär således att det finns val att göra (Handler, 1992). Diskretion brukar sägas vara essentiellt inom professionellt arbete av tre skäl; diskretion är en viktig beslutsmekanism när generella regler inte är tillämpliga, diskretion är nödvändigt när generell kunskap ska tillämpas på specifika fall och dessutom är diskretion en förutsättning för individanpassad behandling (Grimen & Molander, 2008). Begreppet kan också sägas ha en normativ dimension då det handlar om omdöme, och mer specifikt gott omdöme (Galligan, 1990). Till begreppets normativa dimension kan läggas att professionella värderar och eftersträvar handlingsutrymme i sin yrkesutövning (Hellberg, 1991). Diskretion är inte bara nödvändigt och komplext, det är nämligen också en del av den professionella identiteten att själv få styra över vissa arbetsuppgifter. Att ha ett arbete som är helt genomreglerat av föreskrifter har dessutom en negativ klang eftersom det ofta kopplas samman med lägre kvalificerade typer av arbeten som också har lägre status. Det bör noteras att all yrkesutövning på olika sätt är reglerad, med ramar för vad en yrkesutövare får och inte får göra (Campbell, 1999). Hur stort handlingsutrymmet är kan dock variera betydligt. Handlingsutrymmets storlek avgörs av hur snäva ramar som sätts upp kring yrkesutövarens beslutsfattande (Evans & Harris, 2004). Det kan särskilt noteras att diskretion är relationellt till sin karaktär, vilket betyder att det skapas och återskapas i relation till en motpart (Hellberg, 1991).

Handlingsutrymmets nödvändighet och

komplexitet belyses av Evetts (2002) som pekar på att handlingsutrymme tillämpas av professionella för att fastställa och värdera omständigheter gällande råd, utförande och behandling, utifrån organisatoriska, ekonomiska, sociala, politiska och byråkratiska omständigheter.

*...professional discretion enables workers to assess and evaluate cases and conditions, and to assert their professional judgment regarding advice, performance and treatment. To exercise discretion, however, requires the professional to make decisions and recommendations that take all factors and requirements into account. These factors and requirements will include organisational, economic, social, political and bureaucratic conditions and constraints. (Evetts, 2002:345)*

Ett slags motsatsförhållande till stort handlingsutrymme är strikta regelverk där inget eget omdöme får användas och inga val i beslutsfrågor får göras. Beslut kan alltså fattas oavsett om yrkesutövaren har diskretion eller inte, men vid icke-diskretionärt beslutsfattande styrs beslutet av regler och förordningar, medan vid diskretionärt beslutsfattande är det beslutsfattaren som efter sitt eget omdöme, utifrån den professionsspecifika kunskapsbasen, fattar besluten.

Varför är då dessa frågor kring diskretion intressanta? Varför utgör det ett intressant fenomen i spänningsfältet mellan profession och organisation? Skälet till detta är att även om handlingsutrymme är nödvändigt för professionellt arbete, finns det en rad problem inom professionella

byråkratier där de professionella har högt handlingsutrymme. Mintzberg formulerar problemet enligt följande:

*Discretion not only enables some professionals to ignore the needs of their clients; it also encourages many of them to ignore the needs of the organization. To many, the organization is almost incidental, a convenient place to practice their skills. They are loyal to their profession, not to the place where they happen to practice it.* (Mintzberg, 1993:208)

Å ena sidan har vi alltså yrkesutövare som gärna vill och måste ha en viss handlingsfrihet i sin yrkesutövning. Å andra sidan kan handlingsutrymmet ställa till olika typer av problem för klienter, staten och organisationen. Samtidigt som handlingsutrymmet möjliggör att klientens unika behov och situation kan mötas på bästa sätt innebär handlingsutrymmet också att klientens rättigheter kan frångås. Det kan också uppstå jämlikhets- och rättviseproblem när handlingsutrymmet gör att olika yrkesutövare gör olika bedömningar av klienters behov.

Även för organisationerna som de professionella arbetar i kan handlingsutrymmet utgöra ett problem om yrkesutövarna sätter sina egna eller klienternas behov framför organisationens, vilket bland annat kan skapa problem för organisationens budgetramar. Det kan också försvåra resultatuppföljning när det inte finns en tydlig enhetlighet i hur beslut fattas, vilket i sin tur kan skapa legitimitetsproblem. Eftersom det är upp till den enskilde yrkesutövaren att samla in den information som bedöms vara nödvändig för att ett beslut skall fattas blir det också svårt att jäm-

förelser mellan olika fall och uppföljningar av hur utfallet blivit. I sin förlängning kan också detta skapa legitimitetsproblem när det blir svårt att påvisa utfallet av olika insatser som görs. Dessa problem har fått handlingsutrymme att beskrivas som ett demokratiskt problem för staten när politiska beslut kan frångås i själva tillämpningsfasen (Rothstein, 2002).

## Det professionella arbetets innehåll

Så här långt har alltså *formerna* för professionellt arbete diskuterats, med speciellt fokus på diskretion. I det här avsnittet skall vi även försöka säga något om *innehållet*, detta utifrån Abbotts (1988) indelning av professionellt arbete i tre delar. Abbott menar att professionellt arbete kan delas in i att *diagnostisera*, att *resonera* och att *åtgärda*. Delarna är ofta starkt knutna till varandra men de behöver inte uppträda i någon speciell ordning. Inom medicinen kan exempelvis diagnosen fastslås som ett resultat av en lyckad behandling utifrån tanken att om du svarar på den här medicinen så är det detta du lider av.

Diagnosen bygger i huvudsak på två processer, *sammanställning* och *klassificering* (ibid.). Under sammanställningsfasen samlas relevant information in och den professionella kunskapen i sammanställningsfasen består framförallt av en uppsättning regler för vad som är relevant och icke relevant fakta (ibid.). För en socionom del kan det handla om att skilja ut den sociala sfären från den medicinska som i allmänhet inte faller under socionomens

yrkesutövning. Sammanställningen är på det sättet ofta ett första sätt som den professionella kunskapen börjar strukturera ett observerat problem. När yrkesutövaren skapat sig en bild av problemet som skall lösas matchas sedan bilden mot yrkesutövarens klassificeringssystem. Klassificeringssystemet kan sägas vara yrkesutövarens uppfattning om gränserna för den egna yrkesutövningen, men det innehåller också en intern differentiering i ett antal subklassificeringar. För en socionoms del kan det handla om att avgöra om en person lider av missbruksproblem och om boende och försörjning är tryggad, samt en bedömning av vilka problem som är primära. I vissa fall är klassificeringssystemet starkt formaliserat, exempelvis i form av att ett antal psykologiska tillstånd klassificeras i DSM-IV (Diagnostic and statistical manual of mental disorders) medan en socionoms klassificeringssystem ofta innehåller en betydligt lägre grad av formalisering.

Abbott (1988) menar att klassificeringssystemen har två begränsande element. Det handlar dels om den abstrakta kunskapsbas som yrkesutövaren har, som ofta har införlivats under utbildningen, dels av åtgärdsystemet som för samman problem som kan lösas med likartade metoder. Ett antal olika problem kan exempelvis klassificeras i samma grupp utifrån att de har den gemensamma egenskapen att de anses kunna lösas av en boendestödare.

Nästa del av det professionella arbetet är alltså den fas där yrkesutövaren resonerar om och drar slutsatser kring de observerade problemen. Abbott jämför den professionella arbetsprocessen med schack och menar att de liknar varandra genom att:

*Inledningen är ofta bestämd på förhand, den är till och med formalistisk. Så är även avslutning av både schack och professionellt arbete. Mittendelen, slutledningsarbetet, är dock inte beskaffad på det sättet då det på ett svåröverskådligt sätt relateras till den professionella kompetensen, klientens karaktäristik och ren slump. (Abbott, 1988:48)*

Abbott menar alltså att den del av arbetet där yrkesutövaren resonerar kring de observerade problemen är öppnare än den inledande och den avslutande delen. I princip kan slutledningsarbetet göras på två sätt, antingen genom uteslutning eller genom konstruktion. Att dra slutsatser genom uteslutning kräver att det professionella arbetet är beskaffat på ett sätt så att yrkesutövaren kan få flera chanser att lyckas. Om inte klienten blir av med sina sociala problem så kommer det att finnas fler chanser att lösa dem. Att bestämma behandlingsalternativ för en missbrukare är ofta något som socionomerna på socialkontoren får flera chanser att lyckas med, medan i vissa typer av akut sjukvård har de bara en chans att lyckas. Om de misslyckas så dör patienten. I fall där yrkesutövaren får fler chanser konstrueras istället en slutsats som yrkesutövaren sedan får jobba vidare med.

I den avslutande delen av arbetet, *behandlingen*, kan diagnosen och slutsatserna mynna ut i en åtgärd utifrån bedömningar kring att maximera chansen att lyckas samtidigt som risken att misslyckas behöver minimeras (Abbott, 1988). Precis som diagnosen består även behandlingen av en klassificering. För en socialsekreterare på ett socialkontor kan det handla om

att en klient med missbruksproblem bland annat kan bli hjälpt med sitt missbruk genom en öppenvårdskontakt eller genom familje- eller behandlingshem. I denna del av arbetet träder återigen klienten in när den meddelas om och i så vill vilken åtgärd som beslutats om.

## Yrkes- och organisations-professionalism – två logiker

Det professionella arbetet innehåller som tidigare beskrivits både rättigheter och skyldigheter för yrkesutövaren. För att undvika delar av de problem med hög handlingsfrihet som beskrivits ovan kan organisationen svara med att införa regler och rutiner, det vill säga att formalisera arbetet. Formaliseringen av arbetsuppgifterna kan dock utgöra ett problem från de professionellas perspektiv på grund av att en högre grad av formalisering kan medföra att krav på utbildning tonas ner, vilket kan leda till minskad status för professionen. Svårigheten med styrningen av professionella ligger dock alltså i arbetets komplexa karaktär, där de professionella mycket väl kan ha en syn på hur verksamheten bäst skall bedrivas och organisationen en annan. Styrningen av professionellt arbete och dess komplexitet kan beskrivas som två olika logiker som har att verka tillsammans, som yrkes- och organisationsprofessionalism (Evetts, 2006a, 2010).

Dessa spänningar mellan å ena sidan professionen och å andra sidan organisationen kan både ses som två olika sätt att *organisera* och *legitimera* arbetet på, arbetet kan i praktiken arrangeras enligt yrkes-

mässiga eller byråkratiska principer men det kan också utgöra två sätt att legitimera arbetet på. Om det första handlar om den reella nivån, handlar legitimeringen om en retorisk nivå. Den retoriska nivån blir särskilt viktig när det handlar om att förhandla sig till diskretion och jurisdiktion.

Som alla idealtypiska logiker är yrkes- och organisationsprofessionalism teoretiska konstruktioner för att tydliggöra resonemang. Detta innebär att verkligheten kan förväntas vara blandningar och inte som de idealtypiska konstruktionerna.

## Yrkesprofessionalism - Professionens logik som styrningsideal

Evetts (2006a, 2010) menar alltså att yrkesprofessionalism bygger på, och drivs av, professionens logik och baseras på kollegialitet, kunskap, tillit från ledningsnivå samt baseras på professionell etik via yrkesförbunden. Utöver detta är handlingsutrymme en högst central aspekt inom denna logik (ibid.). Yrkesprofessionalismen har historiskt sett varit stark. Under professionernas tidiga utveckling, speciellt i USA och Storbritannien, hade de professionella hög status och deras egen logik gavs företräde gentemot andra sätt att styra verksamheten, på grundval av de expertkunskaper de professionella ansågs ha (Freidson, 2001; McClelland, 1990).

Professionella tenderar att ha en starkare identifikation med yrkesprofessionalismen och detta kan förklaras av det faktum att professionella vanligtvis väljer sin profession innan de väljer vilken specifik arbetsor-

ganisation de kommer att verka inom. Detta medför att identifikationen med professionen påbörjas före identifikation med en specifik arbetsorganisation och därav blir starkare (Baruch & Cohen, 2007; Heggen, 2008). Det kan också noteras att det är långt vanligare att professionella byter arbetsgivare och arbetsorganisation än profession under sin yrkeskarriär, vilket också det kan påverka identifikationsmönstret. En ytterligare faktor som kan påverka var de professionellas identifikation hamnar, det vill säga närmare yrkesprofessionalism än organisationsprofessionalism, handlar om huruvida arbetsorganisationen närmar sig yrkesprofessionalismens ideal. Ett skäl för arbetsorganisationer att närma sig ideal som stöds av yrkesprofessionalismen är att detta kan gynna arbetsorganisationen i form av lojala yrkesutövare (Baruch & Cohen, 2007).

## ***Styrningsverktyg: Kollegialitet och professionens etik***

Yrkesprofessionalismen baseras alltså enligt Evetts (2006a, 2010) på kollegialitet. Begreppet kollegialitet kan dock användas på flera olika sätt. Med kollegialitet som styrningsverktyg avses att professionen själv, främst via den högre utbildningen och socialisation in i den egna yrkesetiken i form av normer och värderingar styr verksamheten. Att kollegiala beslutsmetoder används i en organisation innebär att beslut fattas gemensamt efter att de professionella övervägt sin ståndpunkt, beslut processas således fram de professionella emellan (L. G. Svensson & Karlsson, 2008). Professionen har därmed tolkningsföreträde före organisationen när det gäller att besluta om hur man på ett optimalt sätt

**Tabell 1.**

*Yrkesprofessionalism och organisationsprofessionalism (modellen är fritt översatt från Evetts, 2006a, 2010).*

<b>Yrkesprofessionalism – professionens logik som styrningsideal</b>	<b>Organisationsprofessionalism – organisationens logik som styrningsideal</b>
Styrningsverktyg: kollegialitet och professionens etik	Styrningsverktyg: byråkrati
Grund för kontroll: tillit och ansvar	Grund för kontroll: ansvarighet
Kunskapssyn: tyst kunskap	Kunskapssyn: dokumenterad kunskap
Detta kan beskrivas som kännetecknen för en organisation som styrs av professionell legitimitet	Detta kan beskrivas som kännetecknen för en organisation som styrs av byråkratisk legitimitet

planerar, utför och följer upp arbetet. I synnerhet via socialisationen lär sig de professionella nämligen *vad* de i praktiken kan – och inte kan – göra, och också och inte minst lika viktigt *hur* de i praktiken kan – och inte kan – handla.

En problematik med kollegialitet som styrningsverktyg är dock att kollegialiteten ofta innebär en stark lojalitet de professionella emellan. Som en konsekvens av detta kan kollegor hålla varandra om ryggen, och på så sätt kan en barriär uppträda mellan såväl de professionella och arbetsorganisationen som de professionella och klienterna. Detta kan i sin tur, om det sker vid upprepade tillfällen, medföra att allmänheten tappar förtroende för professionen och anseendet riskerar att skadas.

### ***Grund för kontroll: Tillit och ansvar***

En sak som man ofta talar om gällande just professionellt arbete är att det ingår stora mått av kanske främst ansvar men likaså också stora mått av tillit. Ansvar och tillit är centrala begrepp inom just yrkesprofessionalismen (Evetts, 2006a, 2010). För att kunna ta ansvar krävs visst handlingsutrymme, och i det tillit till att den professionelle kan sin sak och sköter arbetsprocessen och klienten på ett föredömligt och adekvat sätt. Tillit kan definieras på olika sätt. Ett sätt att se på vad tillit innebär är att de professionella i och med sin högre utbildning och socialisation in i yrket får förtroende att utföra arbetet, utan att detta process- eller resultatmässigt behöver försvaras av de professionella. Tillit

karaktäriseras av att en part har positiva förväntningar och därför överlåter till en annan part att utföra en uppgift, utan att det finns heltäckande transparens i utförandet av uppgiften (Grimen, 2008). Det kan vidare noteras att tillit – och med det ansvar – kommer såväl uppifrån, via staten och arbetsorganisationen, som nerifrån, via klienterna (Eriksen & Molander, 2008). Med ansvar avses därmed att de professionella har förpliktelser att utföra uppdraget på ett adekvat sätt, där de följer såväl organisationens regler och rutiner som tillgodoser klienternas behov. Detta ansvar förväntas de professionella kunna ta, i egenskap av de fackkunskaper de förvärvat genom utbildning och socialisation in i yrket. De professionella ges ansvar i förhand, att utöva arbetet på bästa sätt. I och med att direkt kontroll av det professionella arbetet är tämligen svårt att genomföra i praktiken sätts istället ramar för verksamheter, bestående av regler, rutiner, tekniker, hierarkier och yrkesetik. Dessa ramar fungerar som verktyg för att kontrollera verksamheten (L. G. Svensson & Karlsson, 2008)

Ett dilemma med tillit och ansvar som ramverk gällande måluppfyllelse handlar om att transparensen gällande arbetsprocessen blir låg, då både klient och arbetsorganisation förlitar sig till att arbetet utförs på bästa sätt ur den rad av aspekter som varje professionell själv skall ta i beaktande när de handlar. För de professionella å andra sidan kan ett dilemma med tillit och ansvar vara att det i många lägen kan vara svåra frågor de ska ta ställning till och förväntas lösa, utifrån ibland dessutom motstridiga omständigheter.

## ***Kunskapssyn: Tyst kunskap***

Den kunskap som krävs för att utföra professionellt arbete förvärfvas främst via den högre utbildningen samt genom praktiskt arbete varvid professionella socialiseras in i arbetet. Kunskapsinhämtningen via utbildningen sker till stor del i form av så kallat formellt lärande (Euratt, Alderton, Cole, & Senker, 2000). Med detta menas att de (blivande) professionella avsiktligt ingår i sammanhang där de skall tillgodogöra sig ett visst stoff. När de professionella så kommer ut i praktiskt arbete inleds nästa, och minst lika viktiga fas av kunskapsinhämtningen. Denna del av att lära sig yrkesutövandet kan kategoriseras som icke-formellt lärande, det vill säga detta lärande är inte formellt uttalat och inga formella kontrollstationer finns för att mäta kunskapsintaget (ibid). Under den första tiden i praktiskt arbete är socialisationen in i yrket som starkast. Professionella, kanske i synnerhet nyexaminerade, behöver således sina kollegor för att lära sig att utöva yrket. En viktig del av den kunskap som skall läras in då är så kallad tyst kunskap. Att ha tyst kunskap innebär att den professionelle vet hur den ska agera rent praktiskt i de situationer som uppstår. Denna kunskap anses vara svår, för att inte säga omöjlig, att explicitgöra (Polanyi, 1967). Icke formellt lärande sker i det dagliga arbetet och kan vara av olika slag. Den kunskap de professionella har brukar alltså ofta benämnas som tyst kunskap, detta för att den till stor del baseras på intuition, vilken i sin tur baseras på erfarenheter, både på ett teoretiskt och ett praktiskt plan. De villkor som omger de professionella i deras yrkesutövande kan dock antas

påverka möjligheterna till att utveckla tyst kunskap och tillägnet av tyst kunskap är således delvis avhängigt styrningen av professionellt arbete.

Kunskapssynen handlar inte bara om kunskapens form utan även kunskapens objekt. Människobehandlande yrken bygger främst på klienten som primärt kunskapsobjekt. I fallet socialt arbete kan det innebära att yrkesutövaren har fokus på klienten och de processer och/eller symptom klienten behöver ha hjälp med. Då kan socialarbetarna utgå från teoribildning som psykodynamiska teorier eller olika teorier för socialt arbete (Austin, 2000; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1982 & 1999; Payne, 2005).

En problematik med tyst kunskap är att den kan bli godtycklig, det vill säga att det är svårt för en utomstående att veta vad olika handlingar är baserade på, men också att de professionella själva inte alltid explicit kan verbalisera vad de baserar sina handlingar på. En annan problematik handlar om att kunskapen till stor del blir personbunden, och därmed blir organisationen sårbar. Om en nyckelperson med stor kunskap försvinner, kan viktig kunskap också försvinna med denna person.

### ***Professionell legitimitet – en sammanfattning***

Kollegialitet som styrningsverktyg, en kunskapssyn som betonar tyst kunskap samt tillit och ansvar som grund för kontroll är kännetecknen för en styrningslogik där professionell legitimitet har företräde. Med legitimitet avses juridiskt och/eller mora-

liskt berättigande. Med professionell legitimitet avses därmed att de grundvalar på vilka den professionella legitimiteten baseras har företräde före andra sätt att styra verksamheten. I och med att det är de professionella som själva reglerar verksamheten kan denna logik beskrivas som innefattande en relativt sett platt organisationsform.

## **Organisationsprofessionalism - organisationens logik som styrningsideal**

Denna styrningsideologi baseras enligt Evetts (2006a, 2009) på byråkratiska ideal för hur en organisation bäst styrs. Som beskrivits i det inledande avsnittet har styrningsidealen inom offentliga verksamheter gått mot att mer likna den privata sektorn, detta bland annat på grund av ett krav på ökad effektivitet. Det sätt på vilket man optimalt skulle kunna uppnå detta var via att importera styrningsfilosofi och styrningsideal från den privata sektorn, vilka ansågs vara just effektiva gällande såväl ekonomi som utfall (Pollitt & Bouckaert, 2004). Organisationsprofessionalism bygger på den organisatoriska logiken, den drivs av ledningsnivån och baseras på regler och procedurer där verksamheten och dess aktiviteter standardiseras i hög grad, utvärderingar genomförs systematiskt, och beslut tas baserat på hierarkiska auktoritetsstrukturer. Ett exempel på detta är externaliserade former för reglering av mål och resultatuppfyllelse såsom utvärderingar (Evetts, 2006a).

Som tidigare nämndes ligger professionellas identifikation oftast närmare yrkes-

professionalismen snarare än organisationsprofessionalismen, delvis på grund av historiska skäl, delvis för att tillhörigheten till professionen tenderar att bestå under en yrkeskarriär, medan medlemskapet i en specifik arbetsorganisation – med dess värderingar – oftare skiftar.

## **Styrningsverktyg: Byråkrati**

Organisationsprofessionalism bygger i grunden på byråkratisk kontroll för att styra verksamheten (Evetts, 2006a, 2010). Det handlar om att organisationen har en tydlig hierarki (där rang ger olika befogenheter gällande beslut av olika slag), och om att regler och rutiner, i form av standardisering, styr verksamheten. Olika kvalitetsystem, vilka ofta går under paraplytermen TQM (total quality management), används för att följa upp verksamheten och kontrollera att uppsatta mål nås.

Ett problem med byråkratin är att de många reglerna och rutinerna gör verksamheten trög att arbeta i, detta i synnerhet vid speciellt ovanliga eller komplexa fall. Såväl de professionella som klienterna kan reduceras till att bli kuggar i ett hjul, det vill säga de enskilda individernas önskemål och behov kommer i skymundan till förmån för organisationens regler och rutiner.

Organisationsprofessionalismen bygger inte bara på externa kontrollmekanismer utan även på att yrkesutövarna internaliserar styrningsramar. För att beskriva denna form av styrning användes Foucaults begrepp *governmentality*, vilket skulle kunna översättas styrningsmentalitet (Fournier, 1999). Foucault (1979)

menar att en viktig del av processen mot ett modernt samhälle handlar om att människor både lär sig att kontrollera sig själva, och lär sig att styras av andra. Dessa styrningsverktyg fungerar på en diskursiv nivå genom att kontrollstrukturer internaliseras. Genom att lägga in bestämda betydelser i begreppen professionalitet och professionalism kan yrkesutövare fås kontrollera sig själva och att ta tillvara organisationens intressen och värden. Exempelvis kan det uppfattas som professionellt att ta budgetansvar eller att följa organisationens regler framför att ta tillvara klienternas intressen (Hasselbladh, Bejerot, & Gustafsson, 2008). Enligt Evetts har cheferna en nyckelroll när dessa organisationsdiskurser skall införas.

### ***Grundför kontroll: Ansvarighet***

Med ett byråkratiskt styrningssätt ingår också att verksamheten kontinuerligt följs upp. Uppföljningen handlar till stor del om att mäta resultatet av insatserna för att på så sätt kunna se om verksamhetens mål har uppnåtts, och om så inte är fallet kan man identifiera var i arbetsprocessen detta har fallerat. De manualbaserade bedömnings- och utvärderingsinstrumenten kan ses som exempel på denna strävan att kunna följa upp verksamheten. På detta sätt ska arbetsprocessen bli mer transparent, det vill säga de professionellas aktiviteter, eller avsaknad av sådana, blir tydliga. Man kan i detta sammanhang tala om *accountability* eller professionell ansvarighet, där de professionellas arbete kontrolleras i efterhand, för

att se till att arbetet utförts på ett adekvat sätt. De två begreppen ansvariggörande och transparens har också beskrivits som centrala för offentliga organisationer med avseende på att signalera att de som myndigheter lever upp till sina förpliktelser (Foss Hansen & Rieper, 2009; Levay & Waks, 2009). Organisationsprofessionalismen baseras således på ansvariggörande och till skillnad från ansvar innebär ansvariggörande att en yrkesutövare kan behöva motivera sina handlingar i forum som fungerar som en sanktionerande myndighet (Eriksen & Molander, 2008). Handlingar kan alltså komma att prövas i efterhand, bland annat i relation till lagstiftarens intentioner.

### ***Kunskapssyn: Dokumenterad kunskap***

Kunskapssynen inom organisationsprofessionalismen baseras på att kunskap skall kunna uttryckas i ord men framförallt i siffror. Det är inte bara skillnader i vilka typer av kunskap som är viktiga i yrkes- och organisationsprofessionalismen, de har också delvis olika kunskapsobjekt. I organisationsprofessionalismen är det primära kunskapsobjektet den administrativa och organisatoriska strukturen (Liljegren, kommande). I mer praktiska termer kan det handla om att kunna den lagstiftning och de regler som gäller i olika typer av ärenden. Även om det i organisationsprofessionalismen kan handla om att hjälpa klienten görs det här primärt genom att kunna den byråkratiska strukturen. Vad säger reglerna och vad är möjligt att göra för klienten utifrån reglementet?



rings- och kvalitetssäkringsreformer vilka influerat den offentliga sektorn. Faktum är att det förefaller finnas ett påtagligt motstånd mot evidensbaserade praktiker bland socionomerna själva (Alexanderson, 2006). Detta motstånd kan ses som en yrkesidentitetsskamp, där socionomerna verkar ifrågasätta evidensbaserad som något som är till fördel för arbetet och professionen.

I *diagnosdelen* skall alltså information samlas in och relevanta delar skall skiljas ut och klassificeras. I ett arbete som i stor utsträckning präglas av yrkesprofessionalism är det upp till yrkesutövaren att själv bedöma och klassificera det problem som klienten vill ha hjälp med. Med införandet av bedömningsinstrument formaliseras diagnosdelen i högre grad. Bedömningsinstrumenten ökar formaliseringsgraden av det diagnostiska arbetet genom att förmedla en specifik diagnostisk tolkningsram. Genom bedömningsinstrumenten kan organisationen styra vad som skall bedömas som relevant information, men också följa och bedöma yrkesutövarnas beslut. Insamlandet av information görs förstås inte bara genom eventuella bedömnings- och kartlägningsinstrument. En viktig del i det här sammanhanget är även yrkesutövarens abstrakta kunskapsbas som informationssamlandet skall relateras till. Denna kunskapsbas har arbetsorganisationerna relativt begränsad möjlighet att påverka eftersom den byggs upp av de utbildningsinstitutioner som utbildar socionomer. Möjligheterna för arbetsorganisationerna att påverka den abstrakta kunskapsbasen bygger då främst på specifika och riktade utbildningsinsatser som arbetsorganisationerna själva tillhandahåller.

En central fråga i detta sammanhang blir förstås vem som har inflytande över utvecklandet av de nya bedömnings- och kartlägningsinstrumenten. I vissa fall är den relativt liten som i fallet ASI. I andra fall, när det mer handlar om administrativa system med en mer lokal förankring för att hjälpa till med yrkesutövningen, kan inflytandet vara betydligt större. En viktig fråga som organisationen dock förfogar över är att den sätter gränser och riktlinjer för vilka ärenden som skall tillhöra verksamheten. För vissa verksamheter såsom den myndighetsutövande delen av socialtjänsten finns det på ett tydligt sätt en lagstiftning som reglerar verksamheten. Andra verksamheter, som behandlingshem, har ett friare uppdrag och då kan den externa styrningen vara mer begränsad.

*Resonemangsdelen* är den del av det professionella arbetet som är svårast för externa aktörer såsom arbetsorganisationen att styra och kontrollera. Eftersom den formella kontrollen av resonemangsdelen är mer begränsad kan man tänka sig att det därför är särskilt viktigt att styrningsmentaliteten skall verka i denna del av arbetet, alltså att det är här som governmentalityfunktionen skall påverka de yrkesverksamma. Betraktat som styrningsverktyg så finns det styrningsmässiga fördelar om organisationsprofessionalismen diskursivt frikopplas från organisationsegoistiska termer och istället formuleras som mer allmänhetliga eller mer klientspecifika intressen. Istället för att motivera ett beslut eller förhållningssätt utifrån att vissa beslut har budgetmässiga för- och nackdelar för organisationen formuleras istället besluten utifrån allmänmänskliga resonemang eller uti-

från vad som är bäst för klienten. Styrningsmentaliteten fungerar då genom att ge identitetsmässiga belöningar. Ett exempel på en identitetsmässig belöning kan vara att man uppfattar att man har fattat ett beslut utifrån klientens bästa. ( 'jag är en god professionell yrkesutövare eftersom beslutet har fattats utifrån vad som är bäst för klienten.) Eftersom det ingår i de människovårdande organisationerna och dess professioners ideologi att de skall ha ett klient/patientfokus har organisationsprofessionalismen större möjlighet att fungera som styrningsverktyg om den formuleras i sådana termer istället. Andra gånger är organisationsprofessionalismen mer öppen och kan då exempelvis innebära att ekonomiska aspekter ges ett stort utrymme när beslut skall motiveras.

En del av de styrningsinslag som ändå finns i resonemangsdelen kan komma genom de handledningssituationer som ofta är en del av det sociala arbetet. Här kan det dock vara av betydelse om det handlar om process- eller metodhandledning. Processhandledning kan då ses som en del av yrkesprofessionalismen då den i allmänhet är mer fristående från organisationen, medan metodhandledningen kan istället ses som en del av organisationsprofessionalism eftersom den ofta är mer knuten till arbetsorganisationen genom att tjänsten vanligtvis tillsätts av ledningen och i andra fall ingår även metodhandledningen i överordnade tjänsters arbetsuppgifter. Arbetsorganisationerna tillsätter och avlönar själva metodhandledare och organisationen kan därmed ses som mer inflytelserik.

Om man utgår från att diagnosdelen går att styra men att det är svårare att påverka

resonemangsdelen erbjuder det professionella arbetets *behandlings/åtgärdsdel* mycket stora möjligheter för organisationen att styra eftersom de skall finansiera resurserna och granska åtgärderna när de har blivit effektuerade. Även här har bedömningsinstrumenten en betydelsefull roll, inte bara genom att det ges möjlighet att studera och analysera utfallet av olika insatser utan också genom att dokumentera de individuella yrkesutövarnas insatser. Samtidigt kan det finnas fördelar för sociomomerna att använda sig av organisationslogikens legitimerande diskurser, och att försöka inkorporera evidensbaseringen som ett yrkesprofessionalismvärde. Exempelvis behöver inte handlingsutrymmet minska med organisationsprofessionalism utan kan snarare bli ett legitimerande stöd, detta om de manualbaserade modellerna får en mer rådgivande funktion. Dessutom kan professionella yrkesgrupper antas undergräva sin egen position om de tar en alltför stark ställning mot nya sätt att arbeta, både utifrån att professionellt arbete av idag förväntas att vara evidensbaserat men också för att förändringar kan tvinga fram professionell utveckling (Timmermanns, 2008).

## Avslutande kommentarer

En viktig fråga i detta sammanhang är vilken epistemisk status de manualbaserade modellerna kommer att få, det vill säga i vilken grad de inte bara kartlägger och bedömer problemen utan också pekar ut specifika åtgärder och behandlingar. Om de får ett stort inflytande med starka preskriptiva egenskaper kommer det att

inkräkta på socionomernas handlingsutrymme och i dess förlängning på gruppens professionella status.

Som argumenterats för ovan kan en del av organisationsprofessionalismen utgöra ett hot mot de professionellas handlingsfrihet och därigenom mot det professionella arbetet som sådant. Den pågående debatten i evidensbaseringsfrågan kan därmed tolkas som ambivalens och spänningar mellan yrkes- och organisationsprofessionalismen, mellan yrkesprofessionalismens handlingsfrihet och organisationsprofessionalismens standardiserings- och effektivitetsdiskurser. En del av det motstånd som finns bland yrkesutövarna i socialt arbete skulle kunna tolkas på detta sätt, alltså som ett motstånd mot organisationsprofessionalismen och dess ökade kontroll, och i många fall minskade handlingsfrihet. På så sätt kan den negativa inställningen ses som motstånd mot ökade inslag av kontroll av professionellt arbete och kanske inte som

tvivel mot dokumenterbara resultat som en specifik kunskapsform.

En intressant fråga för framtida studier är hur ledet ovanför arbetsorganisationerna, alltså det politiska ledet, förhåller sig till dessa olika idéer kring styrning av professionellt arbete. Ur ett mer kritiskt perspektiv finns det risker med att evidensbaseringen kan bli reducerad till "research for policy" (Humes & Bryce, 2001:349). Risken är alltså att istället för att dokumenterade resultat styr policy kan valda delar av evidensbaserad policy komma att användas i politiska syften. Istället för en evidensbaserad policy kan vi komma att få en situation av "policy-based evidence" (Coffield, 2004). Oavsett hur det blir med den saken så står det klart att evidensbaseringen innebär nya vägval för socionomerna i relation till yrkesutövningen, samt att det finns såväl möjligheter som svårigheter oberoende av vilka val som görs.

## Referenser

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- Aldridge, M. (1996). Dragged to market: Being a profession in the postmodern world. *British Journal of Social Work*, 26, s. 177-194.
- Alexanderson, K. (2006). *Vilja, kunna, förstå: Om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten*. Örebro Universitetsbibliotek.
- Austin, D. M. (2000). Greeting the second century: A forward look from a historical perspective. I J. G. Hopps & R. Morris (red.), *Social work at the millenium: Critical reflections on the future of the professions*. New York: The Free Press.
- Baruch, Y., & Cohen, A. (2007). The dynamics between organisational commitment and professional identity formation at work. I A. Brown, S. Kirpal & F. Rauner (red.), *Identities at work*. Dordrecht: Springer.
- Berg Jansson, A., & Parding, K. (2011). Changed governance of public sector organisations: Challenged conditions for intra-professional

- relations? *International Journal of Public Sector Management*, 24(3).
- Blom, B. (1998). *Marknadsorientering av socialtjänstens individ- och familjeomsorg: Om villkor, processer och konsekvenser*. Institutionen för Socialt Arbete, Umeå Universitet.
- Campbell, E. (1999). Towards a sociology of discretion. *International Journal of the Sociology of Law*, 27, s. 79-101.
- Coffield, F. (2004). Evidence-based policy or policy-based evidence? The struggle over new policy for workforce development. I A. Rainbird & A. Munro (red.), *Workplace learning in context*. New York: Routledge.
- Connell, R., Fawcett, B., & Meagher, G. (2009). Neo-liberalism, new public management and the human service professions: Introduction to the special issue. *Journal of Sociology*, 45, s. 331-338.
- Dellgran, P., & Höjer, S. (2005). Rörelser i tiden: Professionalisering och privatisering i socialt arbete. *Socialvetenskaplig tidskrift*(2-3), s. 246-267.
- Eriksen, E. O., & Molander, A. (2008). Profesjon, rett og politikk. I A. Molander & L. I. Terum (red.), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eurat, M., Alderton, J., Cole, G., & Senker, P. (2000). Development of knowledge and skills at work. I F. Coffield (red.), *Differing visions of a learning society*. Bristol: Policy Press.
- Evans, T., & Harris, J. (2004). Street-level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion. *British Journal of Social Work*, 34, s. 871-895.
- Evetts, J. (2002). New directions in state and international professions: Discretionary decision-making and acquired regulation. *Work, Employment and Society*, 16(2), s. 341-353.
- Evetts, J. (2006a). *Organizational and occupational professionalism: The challenge of new public management*. Paper presented at the XVI World Congress of Sociology.
- Evetts, J. (2006b). Trust and professionalism: Challenges and occupational changes. *Current Sociology*, 54(4), s. 515-531.
- Evetts, J. (2009). New professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. *Comparative sociology*, 2, s. 247-266.
- Evetts, J. (2010). Reconnecting professional occupations with professional organizations: Risks and opportunities. I L. G. Svensson & J. Evetts (red.), *Sociology of professions: Continental and Anglo-Saxon traditions*. Göteborg: Daidalos.
- Evetts, J., Mieg, H., & Felt, U. (2006). Professionalization, scientific expertise, and elitism: A sociological perspective. I K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (red.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge University.
- Ferlie, E., Pettigrew, A., Ashburner, L., & Fitzgerald, L. (1996). *The new public management in action*. Oxford: University Press.
- Foss Hansen, H., & Rieper, O. (2009). Evidensbevægelsens rødder, formål og organisering. I H. Grimen & L. I. Terum (red.), *Evidensbasert profesjonsutøvelse*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Foucault, M. (1979). Governmentality. *Ideology and Consciousness*, 6, s. 5-22.
- Fournier, V. (1999). The appeal to "professionalism" as a disciplinary mechanism. *The Sociological Review*, 47(2), s. 280-307.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. University of Chicago.
- Galligan, D. J. (1990). *Discretionary power: A legal study of official discretion*. Oxford: Clarendon Press.
- Goodin, R. E. (1986). Welfare, rights and discretion. *Oxford Journal of Legal Studies*, 6(2), s. 232-261.
- Grimen, H. (2008). Profesjon og tillit. I A. Molander & L. I. Terum (red.), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimen, H., & Molander, A. (2008). Profesjon og skjønn. I A. Molander & L. I. Terum (red.), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Handler, J. F. (1992). Dependency and discretion. I Y. Hasenfeld (red.), *The nature of service organizations*. Newbury Park: Sage.
- Harris, J. (2004). *The social work business*. London: Routledge.

- Hasselbladh, H., Bejerot, E., & Gustafsson, R. Å. (2008). *Bortom New Public Management: Institutionell transformation av svensk sjukvård*. Lund: Academia Adacta.
- Heggen, K. (2008). Profesjon og identitet. I A. Molander & L. I. Terum (red.), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hellberg, I. (1991). *Professionalisering och modernisering. En studie av nordiska akademiker i offentlig tjänst*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Humes, W., & Bryce, T. (2001). Scholarship, research and the evidential basis of policy development in education. *British journal of educational studies*, 49(3), s. 329-352.
- Konnerup, M. (2009). Evidensbasering af de social- og velfærdspolitiske professioner. I H. Grimen & L. I. Terum (red.), *Evidensbasert profesjonsutøvelse*. Oslo: Abstract forlag.
- Lennér-Axelsson, B., & Thylefors, I. (1982 & 1999). *Psykosocialt behandlingsarbeite*. Stockholm: Natur och kultur.
- Levay, C., & Waks, C. (2009). Profession and the pursuit of transparency in health care: Two cases of soft autonomy. *Organization studies*, 30(5), s. 509-527.
- Liljegren, A. (2004). Utvärderingsinstrument i socialt arbete - om valet mellan ASI och DOK. I S. Höjer (red.), *Forskning i praktikens tjänst*. Göteborg: Fou i Väst.
- Liljegren, A. (kommande). Pragmatic professionalism: Micro level discourse in social work. *European Journal of Social Work*.
- Liljegren, A., Dellgran, P., & Höjer, S. (2008). The heroine and the capitalist: The professions debate about privatization in Swedish social work. *European Journal of Social Work*, 11(3), s. 195-208.
- Lymberry, M. (2000). The retreat from professionalism: From social worker to care manager. I N. Malin (red.), *Professionalism, boundaries and the workplace*. London: Routledge.
- May, T., & Buck, M. (2000). Social work, professionalism and the rationality of organisational change. I N. Malin (red.), *Professionalism, boundaries and the workplace*. London: Routledge.
- McClelland, C. E. (1990). Escape from freedom? Reflections on German professionalization, 1870-1933. I R. Torstendahl & M. Burrage (red.), *The formation of professions: Knowledge, state and strategy*. London: Sage.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives. Designing effective organisations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Payne, M. (2005). *Modern social work theory* (3 ed.). New York: Palgrave Macmillian.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Garden City: Doubleday.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University
- Rothstein, B. (2002). *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik* (2 rev ed.). Stockholm: SNS.
- Sandahl, C., Bergerson, E., Armelius, B.-Å., Fridell, M., & Segraeus, V. (1998). *Bedömningsinstrument inom behandling och forskning*. Stockholm: Statens Institutionsstyrelse.
- Svensson, K., Johnsson, E., & Laanemets, L. (2008). *Handlingsutrymme: Utmaningar i socialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Svensson, L. G., & Karlsson, A. (2008). Profesjoner, kontroll og ansvar. I A. Molander & L. I. Terum (red.), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Terum, L. I., & Grimen, H. (2009). Profesjonsutøvelse: Kvalitet och legitimitet. I H. Grimen & L. I. Terum (red.), *Evidensbasert profesjonsutøvelse*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Timmermans, S. (2008). Professions and their work: Do marked shelters protect the professional interests? *Work and Occupations*, 35(2), s. 164-188.
- Wingfors, S. S. (2004). *Socionomyrkets professionalisering*. Sociologiska Institutionen, Göteborgs Universitet.

## *Summary*

### *Changed governance of welfare sector professions – The case of evidence-based social work*

The aim of the paper is to discuss what changed governance of public sector work organizations can mean for professional work. The governance of professional work has changed lately, not least in the public sector where social workers work. The changes very much derive from ideas that the public sector has been inefficient and ineffective; in response to this, new governance ideals have been introduced. For instance, evidence-based knowledge/documents/practice has been implemented in work organizations where social workers are employed. The governance changes have often been described as creating a tension between profession and organization.

In an attempt to understand changes in

the governance of professional work – what possible effects for the professionals may be, we use sociology of professions as a theoretical framework. More specifically, we apply the distinction between occupational professionalism and organizational professionalism as a way of understanding the values and perspectives that work organizations and professionals are embedded in. In addition, we use Abbott's division of professional work: to diagnose, reason about and to infer. The main argument put forward in this paper is that governance changes do indeed affect the conditions for professional work. However, governance operates in different ways in the different parts of professional work.