

Karin Jonnergård & Joakim Krantz

Tråkigt på jobbet

Dokumentstyrning av revisorer och lärare

Bored at work – Auditors and teachers under management by documents

The aim is to investigate how experiences of work amongst teachers and auditors change as a shift from input control towards action control is implemented through management by documents. The study is based on interviews with auditors and teachers with long professional experience. The result shows that action control of professionals implies that (i) the core of work shifts from being based on relationships with clients to be based on documentation; (ii) priorities change to satisfy document requirements; (iii) there is a reduction in the sense of the work being relevant. These implications reduce the professionals work-related enthusiasm. In conclusion: management by document establishes conditions that do not provide incentives for professionals to fully apply their individual capabilities, thereby also preventing professional development and learning.

Karin Jonnergård, professor, Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet och Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet.

Joakim Krantz, lektor, Institutionen för didaktik och lärares praktik vid Linnéuniversitetet.

Kontakt: karin.jonnergard@fek.lu.se

Inledning

Under de senaste årtiondena har olika professioner i allt högre grad mött styrning i form av styrning med dokument eller krav på dokumentation. Det innebär en förskjutning från den traditionella styrningen av professioner genom utbildning och kollegiala diskussioner till en styrning genom att den professionella arbetsprocessen kartläggs och kontrolleras. I artikeln undersöker vi vilka effekter förskjutningen i kontroll får för revisorer och lärare.

Tidigare har förskjutningar av kontroll- och styrformer studerats inom hierarkiska organisationer och ofta från ett ledningsperspektiv. På senare tid har studier också gjorts om hur reformer i offentlig sektor påverkat arbetsmiljön och arbetets innehåll för professionella inom exempelvis hälso- och sjukvård, utbildning och rättsväsende (Bejerot, Forsberg Kankkunen & Hasselbladh, 2015; Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014; Hall, 2012; Ljung & Ivarsson Westerberg, 2017; Mausestagen, 2013a). På samma sätt har det i forskning om privata sektorn diskuterats hur professioner inordnas i managementhierarkier (Evetts, 2010; Kärreman & Alvesson, 2004). Det saknas dock fortfarande en samlad kunskap om hur villkoren för professionellas arbete påverkats av specifika kontrollformer och då det vi i artikeln definierar som dokumentstyrning. Utifrån en tidigare studie vi gjort om hur dokumentstyrning påverkar revisorer, lärare och socionomer (Agevall, Jonnergård & Krantz, 2017) fördjupar vi i artikeln aspekter av hur de professionellas engagemang påverkas. Ambitionen är att komplettera och bidra till den forskning som studerar förskjutningar från professionella styrformer till organisatoriska utifrån de professionellas perspektiv. Syftet är att undersöka revisorers och lärares erfarenheter av hur en ökad dokumentstyrning påverkar dem själva och deras arbete.

Vi inleder artikeln med att diskutera om dokumentstyrning där teori om kontroll av professioner sätts i relation till klassisk kontrollteori. Därefter introduceras vår studie och de empiriska narrationerna. Vi diskuterar sedan resultaten utifrån hur engagemanget för arbetet påverkas för att avsluta med slutsatser kring effekter av de förskjutningar som skett från professionell styrning till handlingsstyrning genom dokument och dokumentation.

Dokumentstyrning från ett kontrollperspektiv

I en viss mening är all styrning "dokumentstyrning". Målsättningar och budgetar sprids i organisationer genom att texter skickas ut till medarbetare. I statlig verksamhet har vi uppdragsbrev som beskriver den funktion som organisationen är tänkt att fullgöra etc. De här texterna kan innehålla ett antal olika styrtekniker, till exempel lean (Hall, 2012) eller belöningssystem (Evetts, 2010). När vi här talar om dokumentstyrning är det dock inte de texterna som vi är ute efter. I stället är vi ute efter de

situationer där dokument i sig är en styrteknik. Som teknik har dokumentstyrning två sidor: dels kan man styras genom dokument (dvs. instruktioner av olika slag, åtgärds-kataloger etc.), dels kan man styras genom att man förväntas dokumentera sin verksamhet (Agevall & Jonnergård, 2007). I båda fallen är syftet att öka förutsägbarheten och transparensen av arbetet. Det är här professionerna direkt påverkas.

Enligt Parsons (1939, 2013) är en skillnad mellan professioner och andra yrken att professioner har en komplex kunskapsbas. Eftersom lekmän inte äger den professionelles kunskapsbas, kan lekmannen inte till fullo avgöra om den professionelle gör rätt eller fel, det vill säga om hen gör ett bra jobb. Den här synen på professionella har gjort att två andra attribut tilldelats professioner, nämligen ett visst mått av autonomi i yrkesutövandet och en kollegial snarare än hierarkisk styrning. Kollegial styrning innebär att arbetets kvalitet bara kan bedömas av någon inom samma profession. Normer och etik för handling kan bara skapas inom och av professionen, inte av administrativa chefer, därtill är arbetsprocessen alltför komplex och situationsberoende.

I den klassiska kontrollteorin ställs frågan om hur styrning bör se ut och anpassas till verksamhetens situation, teknologi och organisation. När det gäller styrning av arbetsprocesser blir frågan när i tiden denna kan styras och hur detta bör göras. En utgångspunkt är att vi människor är styrbara i tre situationer eller lägen (jfr Collin, 1992; Thompson, 1967). För det första: *innan* vi agerar. Denna *inputstyrning* (Thompson, 1967; Snell, 1992) eller *premissstyrning* (Collin, 1992) kan bestå av en utbildning, selektion av personal, eller en socialisering in i ett yrke eller en organisation. De normer som personalen tar med sig in i arbetet fungerar då som internaliserad styrning och incitament för att göra ett gott arbete. Vi kan också bli styrda *under* själva handlingen. Typfallet för en handlingsstyrning är det löpande bandet, vars utseende och fart bara gör en handling möjlig. Handlingsstyrning kan även ske genom att vi följer manualer och dokument för hur vi ska agera. Den tredje situationen är när det anges ett outputmål, men vägen dit är mer ospecificerad, det vill säga en *resultatstyrning* som i sin extrem handlar om att göra vad man vill bara målet uppnås.

Återkopplar vi till diskussionen ovan om texter med styrtekniker respektive dokument som styrtekniker kan sägas att inom både skolsektorn och revisionsbranschen har texter alltid varit vanligt. Läroplaner är ett typexempel på styrning av lärarna och dokumentationskrav på revisioner ett typexempel för revisorerna. Skillnaden mellan den mer traditionella styrningen med dokument och den vi tar upp här är en förskjutning från andra styrformer till handlingsstyrning. Läroplaner kan ses som en inputstyrning där lärare måste följa vad statsmakten definierat som giltig kunskap, men själva bestämmer medlen för hur det ska läras ut. De tidiga dokumentationskraven för revision handlade om att man i efterhand skulle kunna visa vad som gjorts, det vill säga en outputstyrning. Det vi kallar för dokumentstyrning är när dokument eller

krav på dokumentation används för att direkt påverka hur en arbetsuppgift utförs, det vill säga en handlingsstyrning.

Ouchi (1979) utvecklade hur styrning kan se ut i olika situationer genom att koppla den till dimensionerna (i) mätbarhet i mål och (ii) kunskap om (arbets)processen för att nå målet. Genom en kombination av dimensionerna definieras fyra situationer då olika styrmedel är lämpliga. Finns mätbara mål och vet man hur (arbets)processen för att nå målet ser ut är både handlingsstyrning och resultatstyrning möjlig. Släpper man antagandet att man känner till arbetsprocessen, men fortsätter att veta hur målet ska mätas är resultatstyrning det bästa alternativet. Släpper man å andra sidan på antagandet att målet är mätbart, men känner till hur arbetsprocessen ser ut, bör handlingsstyrning användas. När varken mål eller arbetsprocess är entydiga eller enkelt definierade återstår styrning via premisstyrning. Ouchi (1980) benämner detta *klanstyrning*. I klanstyrning ingår att man delar en värdegemenskap med kollegor som definierar gott arbete. Tuuli, Rowlinson och Koh (2010) utvecklar det vidare genom att dela upp klanstyrning i *klanbaserad* och *självbaserad* kontroll. Den klanbaserade bygger på kärnvärden, kollegial press och kollegiala normer och den självbaserade på autonomi i arbetssituationen och vid bedömningsituationer. Man kan se klanbaserad kontroll som den som utövas kollegialt och den självbaserade som den egenkontroll de professionella utövar i den konkreta arbetssituationen.

Jämför vi den Parsonska traditionens definition av professioners arbetsvillkor med Ouchis kontrollmodell så framstår den "lämpliga" styrformen för professioner att vara premisstyrning. Det finns få traditionella professioner där målen för verksamheten är enkla att mäta: hur vet man att eleven inte kunde lärt sig mer och att det reviderade företagens risker inte kunde formulerats tydligare? Traditionellt har även arbetsprocessen varit svårbedömd.

Premisstyrning ger professioner en relativt stark autonomi, men ställer också krav på den professionelle att bibehålla och utveckla både sin kunskap inom verksamhetsområdet och sitt engagemang för att genomföra arbetet väl (jfr Parsons, 1939). Fördelarna med premiss- eller klanstyrning är att den är billig. Motivationen att genomföra arbetet väl ligger snarare i socialiseringen in i yrket än i monetära belöningsystem, och skälen att operativt följa upp medarbetarna är få och görs av kollegor, inte administratörer. Modellen är en idealtyp och när neoliberala strömningar och NPM:s styrmodeller började införas i Sverige blev idealtypen kritiserad för att ge för mycket handlingsfrihet till professionella och för att inte vara ekonomiskt hållbar, eftersom den bygger på vad som är professionellt rätt att göra och inte vad som är ekonomiskt rätt. Forskare använde – å andra sidan – modellen för att kritiskt granska de effekter som NPM:s styrtekniker medförde för professionella.

Med detta som utgångspunkt blir det intressant att ställa frågor om hur den ökande dokumentstyrningen förhåller sig till styrning av professioner. Med framväxten

av nya administrativa former inom offentlig sektor och nya standarder för kvalitet och för att utföra uppgifter inom näringslivet har den här typen av dokumentstyrning ökat (Delmas & Montiel, 2008; Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014; Guler, Guillen, & Muir Macpherson, 2002; Hall, 2012; Ljung & Ivarsson Westerberg, 2017; Agevall, Jonnergård & Krantz, 2017). När dokumentstyrning införs bör det innebära att kontrollformer förskjuts från klan- och självbaserad premisstyrning. Det gäller både styrning via manualer och standarder, vilket ju förutsätter att vad som ska göras (arbetsprocessen) är känt i förväg, eller styrning genom att man dokumenterar det man gör (dvs. beskrivningar av arbetsprocessen). Det finns alltså en tydlig relation mellan arbetets transparens och dokumentstyrning. Från ett professionsperspektiv medför detta att tanken på den professionella arbetsprocessen som komplex och situationsberoende delvis faller. Det kan också innebära att professionens internaliserade värden och motivation externaliseras. I artikeln fokuserar vi mot den bakgrunden på hur revisorer och lärare erfar att styrtekniken dokumentstyrning, det vill säga när premisstyrning förskjuts mot handlingsstyrning, påverkar dem själva och deras arbete.

Metod

Revisorer och lärare är professioner med olika förutsättningar (jfr Hellberg, 1999). Revisorerna är en marknadsprofession som verkar på en kommersiell marknad, finansierad genom arvoden från klienter. Professionen har ett legalt monopol: vissa företag måste ha revisorer och de måste ha en legitimation. Lärare är en välfärdsprofession som främst arbetar och finansieras inom den offentliga sektorn. Lärares mandat är i och för sig definierat, men krav på en legitimation är av relativt sent datum. Traditionellt har revisorerna setts som en profession, medan lärarna setts som en semiprofession.

Revisionsstandarderna (RS) täcker revisionsprocessens uppläggning och dokumentation. Dokumentationen används också vid externa kvalitetssäkringar av revisionen. RS är en direktöversättning av den internationella professionella organisationens (IFAC) standard för revision. Föregångaren till RS kallades Revisionsprocessen, vilken var mer principbaserad och angav hur man bör, inte ska, göra en revision. I Sverige introducerades RS 2004. Genom EU-beslut blev det ett legalt krav att använda standarden vid revisioner från 2010.

Åtgärdsprogram (ÅP) och Individuella utvecklingsplaner (IUP) är framför allt planeringsinstrument och uppföljningsdokument. Till skillnad från revisorernas dokument, som bara ses av revisorer, utgör ÅP och IUP en del av de budskap den pedagogiska praktiken förmedlar till elever, vårdnadshavare, lärare, rektorer, tjänstemän och politiker. Begreppet åtgärdsprogram dök upp i 1970-talets utredning om skolans inre arbete. Krav på skriftliga ÅP skrevs in i grundskoleförordningen 1995. Ett

ÅP ska utarbetas om det finns anledning att befara att en elev inte kommer att uppnå kunskapskraven. IUP infördes 2006 och från 2008 finns krav på att betygsliknande skriftliga omdömen ska föras in i IUP. Tanken är att lärarna genom planerna och programmen ska försöka förutsäga och beskriva åtgärder för en önskvärd utveckling för eleven. Medan RS framstår som ett sätt att skapa förutsägbarhet (alla revisioner ser lika ut) så framstår ÅP och IUP som ett sätt att skapa transparens.

Studien bygger på 12 livsberättelser från auktoriserade revisorer som arbetar på mindre revisionsbyråer. Genom dessa livsberättelser har vi kunnat fånga hur RS hänger samman med till exempel teknikutveckling och andra områden som är reglerade för revisorer som oberoende och etik. Studien av lärare bygger på nitton gruppintervjuer med lärare från tre grundskolor i tre kommuner. Totalt har 94 lärare deltagit. I intervjuerna har öppna frågor ställts om arbetets utformning och lärarnas dokumentations- och bedömningspraktik. Även om dokumentstyrning slår igenom på flera områden för lärare framkom under intervjuerna att dokumentstyrning var som mest tydlig i relation till ÅP och IUP.

Tidigare studier har visat att till exempel lärare med lång yrkeserfarenhet är mer kritiska till förändringar jämfört med lärare som just påbörjat sin lärarkarriär (Mausethagen, 2013b; Mausethagen & Smedby, 2016). De med lång yrkeserfarenhet kan genom jämförelser med hur det har varit och hur det är legitimeras ett motstånd mot förändringar. Vi har därför valt att intervjua revisorer och lärare med lång yrkeserfarenhet. Respondenterna har därmed egna erfarenheter av de förändringar som skett inom respektive yrke, vilket är betydelsefullt för att de ska kunna ge ett mer långsiktigt perspektiv.

Det empiriska materialet har tematiserats utifrån en modell som är en vidareutveckling av Dreyfus och Dreyfus (2005) novis–expertmodell. Den kvalitativa innehållsanalysen fokuserar på hur dokumentstyrning strukturerar uppmärksamhet och med den utgångspunkten särskilt hur dokumentstyrning påverkar revisorers och lärares engagemang i arbetet.

Dokumentstyrningens praktik

Standardiserad revision

Revisorerna är sedan länge vana vid att dokumentera sina revisioner. Att detta är en förutsättning för god revision håller de flesta revisorer med om, liksom att vissa standarder behövs. Det som förändrades när RS infördes var att kraven på vad som skulle granskas och hur det skulle granskas preciserades. Standarden är basen för de dataprogram för revision som finns och som används av i princip alla revisorer. Standarderna är alltså grunden för det vardagliga arbetet. En revisor uttrycker det som:

Processen har blivit bättre, planering mera rakt på, men jag tycker att det har blivit mera tråkigt. Det är riskbedömning som har blivit det stora, det är viktigt att man gör den ordentligt men det kanske inte alltid är så roligt när man skall ha fram alla de där dokumenten [...] i stället för att grotta ner sig i bolaget. [...] Men det har inte med hjälp av dokumentationen blivit lättare att hitta saker för man visste var man skulle titta på innan också.

Att kunna ”grotta ner sig i företaget”, det vill säga att ha en nära relation till klientföretaget och kunna företagets situation har enligt revisorerna varit kärnan i verksamheten. Genom detta har man kunnat både hjälpa sin klient och bedöma klienten och dennes verksamhet. I viss mån har dokumenteringen ersatt den bedömningen. Två citat från olika revisorer illustrerar detta:

Nu är det lätt att ”halka” på så vis att du släpper på/du litar på dokumenten, alla dokument hit och dit. Man litar på att dokumenten täcker allting, men om man tänker efter så ger det ingenting. Det är lätt att släppa den här bedömningsfasen, tycker jag. Det finns i dag inte tid efter att ha fyllt i alla dessa dokument, att titta på vad man verkligen behöver i det specifika företaget. Det beror naturligtvis lite på en själv också. Man måste vara kritisk när man väljer inriktning, men det är mycket lätt att man halkar in och inte blir det. Den kritiska delen i arbetet har försvunnit mer och mer i takt med att dokumentationen ökat.

Man bläddrar mindre i handlingar och förlitar sig i stället på de datormässiga kontrollerna när det exempelvis gäller att finna vad som är väsentligt. Men de olika modellerna för att beräkna väsentlighet är ju matematiska modeller. Man tänker då inte på vad som är väsentligt och vad som är oväsentligt. Det är då lätt att fastna i detta, man låter datorn tänka i stället för att göra det själv. Man tappar sin professionalism.

Att bedömningar i viss utsträckning flyttats till standarderna och deras hjälpprogram innebär inte bara att revisionens slutprodukter standardiseras utan också att klientföretaget stoppas in i en mall. Att hinna följa standarderna och fylla i dokumenten blir ofta en prioriterad uppgift.

Vid någon tidpunkt reflekterade jag, att har man fyllt i sin dokumentation så är det bättre även om innehållet är bristfälligt. Innan var revisionen väl genomförd, men att dokumentation kanske saknades och var bristfällig.

Prioriteringen av att följa standarder och fylla i dokument rätt kan i viss mån hänföras till att de obligatoriska kvalitetskontrollerna av revisorerna, som görs av den professionella föreningen och Revisorsinspektionen, bygger på den dokumentation som revisorerna producerar. Ett annat skäl är att användningen av standarderna faktiskt är lagstiftad, vilket innebär att den måste ske oavsett vilken budget som revisorn har för sitt uppdrag. Som en revisor påpekar: ”Man måste göra en viss del och när man gjort det har man fyllt en stor del ut av budgeten för det lilla företaget.” En revisor säger om förskjutning av arbetsuppgifterna:

Man tänker mindre självständigt, man får hela tiden, stålsätta sig mot det, vilket gäller de yngre medarbetarna också [...] så släpper de vissa saker bara för att de ska göra de här [...] listorna i stället, så de tänker inte ibland. Det finns en uppenbar risk att man missar viktiga saker på grund av att budgeten tar slut på en massa strunt [...] det är lätt att inte tänka till, man fokuserar i stället på nästa rad, nästa kryss och ned till botten så fort som möjligt.

Att budgeten tar ”slut på en massa strunt” innebär att man ifrågasätter standardernas relevans. Som vi inledde avsnittet med så håller de flesta revisorerna med om att standarder behövs, det är omfattningen och att hänsyn inte tas till företagsspecifika egenskaper som gör att delar av standarderna känns meningslösa. Det kan gälla kraven att vara med på inventeringar av lager i företag där lager är en mycket liten post, eller att kontrollera fastigheter, fast dessa knappast är en riskfylld post i redovisningen.

Även om revisorerna är medvetna om behovet av standarderna är de bekymrade över de effekter som RS haft både på deras arbetssituation och på relationen till klienten. Att arbetets tyngdpunkt förflyttas från en bedömning av klienten byggd på en situations- och företagsspecifik kunskap, till en bedömning som bygger på de aspekter som standarderna tar upp ger en frustration över att man lägger ner tid på en ”massa strunt”. Tillsammans ger den minskade eller förändrade bedömningsförmågan, de ”påtvungade” prioriteringarna och upplevelsen av meningslöshet intrycket av att revisorerna fått tråkigt. Vi slutar med ett citat som speglar hur det var förr och nu.

Det var roligt då – men det kan jag inte påstå att det är i dag. I alla fall inte på samma sätt. Det är känslan att kunna styra mer själv. I dag är du så styrd genom all dokumentation. Skulle jag välja yrke i dag skulle jag inte välja revisorsyrket.

Att dokumentera lärande

Även om dokumentation inte är något nytt för lärare har kraven på att dokumentera för att kunna upprätta ÅP och IUP inneburit att dokumentation tar alltmer tid från lärares pedagogiska arbete. Eftersom dokumentationen utgör ett svar på kritiken mot

att lärare kan vara otydliga och godtyckliga i sina bedömningar, kan dokument även ge läraren "kontroll". Som en lärare uttrycker det: "Vi kan peka exakt på vad som saknas och argumentera för betygssättningen." I några fall ser lärare därmed att dokumentationen kan bidra till en avlastning och känsla av förstärkt professionalitet.

Personligen tycker jag att det vore bra med mer av standardisering [...] Det vore underbart att ha något förtryckt och sedan få skriva dit något och kryssa [...] Ja, så att vi pratar om samma sak. Så att vi vet när en arbetskamrat säger någonting, att jag vet precis vad du menar.

Men den bild lärare ger överlag är en annan. Den tid lärare numera måste lägga på dokumentation har förändrat yrket och lärare är kritiska till hur dokumentstyrningen bidragit till en målförskjutning. En lärare uttrycker det som att: "Man måste dokumentera allt, sen hinner man inte jobba." När väl brister dokumenterats så finns inte heller tillräckligt med resurser och åtgärder att sätta in för att hjälpa elever. En lärare säger: "Det som är mest frustrerande är att vi inte kan ge de resurser som vi skulle vilja. Att vi inte kan sätta in åtgärder." En annan lärare menar följande:

Det är betydligt mer pappersarbete nu än det var för 10 år sedan. [...] Det som får stryka på foten det är kunskapsbiten. Det tar tid från vår roll som lärare, att vara den som stöttar eleven i dennes kunskapsutveckling. Det är en väldigt stor skillnad att börja jobba i skolan i dag än vad det var för 30 år sedan då jag började. Det är inte samma jobb.

Det finns också lärare som ifrågasätter hur dokumentationen driver på att göra lärares arbete mätbart. Lärarna talar om en "resultatfixering". Då dokumentationen även upplevs som verkningslös och något man gör för att "ha ryggen fri" uppkommer en paradox: att dokumentera blir något lärare gör utan att själva tro på dess effekt. Dokumentationen kan också bidra till att en misstro och kritik blir möjlig, det vill säga transparensen kan göra lärare mer utsatta och ifrågasatta.

Det har jagats med blåslampa [...] Jag har aldrig varit så noga med dokumentationen som jag är nu. Men samtidigt har jag aldrig fått så mycket kritik som under det sista året, framför allt från elever och föräldrar. Det är på något sätt som att ju mer man dokumenterar, ju mer öppen blir man för kritik. Det gör att man känner att det jagas från alla håll.

Lärare måste kalkylera noga när man skriver eftersom man känner sig ”påpassad” från föräldrar, kollegor, skolledning och skolmyndigheter. En lärare har bilden av att dokumentationen ”mycket handlar om att ha ryggen fri. Att skolledningen kan kunna säga att vi gör vårt jobb.” Då ansvar ska fördelas kan dokument och dokumentation också utgöra ”bevis” på att lärare sköter sitt arbete.

Har man ett åtgärdsprogram som de får med sig hem och som man har gått igenom så har man i alla fall ett bevis på att man har förmedlat det.

Men å andra sidan kan grunden vara att det inte finns någon tillit.

Jag som person är inte betrodd. Då måste jag ha vad vi gjort och resultatet dokumenterat, så att det finns papper på det. Det finns ingen tillit att jag som lärare är kompetent att bedöma. Det räcker inte med att jag säger att jag har bedömt det så här och att vi har haft si och så många prov, jag måste bevisa att jag gjort det.

Det är tydligt att dokumentationen kommit att ta allt mer tid i anspråk och att miss-tron påverkar lärares arbetssituation. En lärare uttrycker att: ”Det är kaos på arbets-platsen inför utvecklingssamtalen” eftersom lärare ska dokumentera vad elever gjort i ämnet, hur de ligger till och vad de ska göra om de riskerar att inte nå målen.

Den energi folk hade för en 4–5 år sedan, den äts nu upp av att vi känner en sådan fruktansvärd press för att vi inte gör tillräckligt och ändå sliter vi allt vad vi kan.

Utvecklingen har lett till vad lärare beskriver som ett ”energiläckage” och att arbetet har blivit ”tråkigt”. Lärare är kritiska till den ökade kontrollen och den bristande tilliten och menar att: ”Det var inte för att göra det här som jag blev lärare.” Tiden som tidigare funnits för att planera, genomföra och följa upp undervisningen har minskat och alltför sällan talas det om betydelsen av engagemang och entusiasm för arbetsuppgifterna och för att skolan ska utvecklas. Med den utgångspunkten menar en lärare att: ”Om man fick lägga mer tid på själva problemet i stället för att skriva om det då kanske man når bättre resultat.” Då tiden inte finns för att komma på ”goda idéer” sker en mål-förskjutning som är kontraproduktiv för elevers mål- och resultatuppfyllelse.

När det är mycket dokumentation finns inte den tiden [...] Alltså fantasin och spontaniteten och det som gör att det är roligt, inte bara att man gör ett jobb, utan att man får med sig eleverna i att det är kul, det tycker jag blir lidande [...] Att vi inte hinner göra den roliga och kreativa pedagogiska utvecklingen kanske i sin tur gör att åtgärdsprogrammen ökar i antal.

På liknande sätt som för revisorerna ifrågasätter lärare att man inte får ägna sig åt "det egentliga arbetet" och man framhåller att arbetet har blivit tråkigt.

Att ha tråkigt

En slutsats av de empiriska narrationerna är att den ökade dokumentstyrningen har gjort arbetet tråkigare för revisorer och lärare. I det här avsnittet ska vi analysera vad tristessen kan innebära. Forskning om arbetsrelaterad tristess (*boredom*) skiljer en personlig disposition för att ha tråkigt (*boredom proneness*) från faktorer kopplade till organisation och arbetets specifika natur. Utifrån våra fall diskuterar vi de dimensioner som är arbetsrelaterade, det vill säga vad som i forskningen betecknas som *job boredom*, *workplace boredom* eller *boredom in organizational life* (Fisher, 1993; Gemmill & Oakley, 1992; Loukidou, Loan-Clarke & Daniels, 2009). Motsatsen till tristess beskrivs ofta som "yrkesrelaterad entusiasm" (Daniels, 2000; Loukidou, Loan-Clarke & Daniels, 2009). Begreppsparet bygger dels på en aktivitetsdimension, dels på en affektdimension. En reducerad yrkesrelaterad entusiasm innebär då att viljan och glädjen för att agera i den professionella rollen också minskar. I fallbeskrivningarna urskiljer vi tre aspekter av dokumentstyrning som medför att revisorers och lärares arbete och yrkesrelaterade entusiasm påverkats. Orsaker till att arbetet blivit tråkigt handlar, som vi tolkar det, om dokumentstyrningens påverkan på arbetets kärna, de prioriteringar som görs i arbetet och hur arbetets mening och relevans upplevs. Här diskuterar vi med empirin som bas först orsaker och analyserar sedan möjliga effekter av tristess.

Dokumentstyrningens påverkan på arbetets kärna

Att arbetet upplevs tråkigt orsakas av att de professionella inte i tillräcklig omfattning får ägna sig åt det man själv identifierar som sitt huvudsakliga uppdrag. För revisorerna minskar möjligheterna att "grotta ner sig i företaget" och för lärarna möjligheten att möta elever och att bedriva en kvalitativt god undervisning. Både revisorer och lärare upplever att de förlorar helhetsperspektivet i arbetet och att målet förskjuts från en utveckling av revision/pedagogik till en kompetens att fylla i dokument. När lärare talar om vad de vill och vad som rör yrkets kärna talar de inom ramen för en pedagogisk diskurs. "Tänk om man fick lägga mer tid på själva problemet i stället för att skriva om det, då kanske man når *bättre resultat*." Revisorerna talar om möjligheterna att känna och bedöma de specifika företag man reviderar. Det handlar om möjligheten att arbeta med relationer och att utveckla generiska färdigheter, formativ bedömning etc. Båda professionerna visar oro för att förlora professionalismen och anför att "det borde vara mer fokus på det professionella uppdraget".

Att inte kunna göra det man uppfattar är ens egentliga uppgift innebär att de

yrkesförväntningar man har inte uppfylls. Harju och Hakanen (2016, s. 378) beskriver det som en "tröghet" (*inertia*) och som "situations in which work tasks did not enable employees to fully activate themselves to employ their capabilities and invest themselves in their work performance ..." En effekt av sådana situationer är, enligt Harju och Hakanen (2016), att en *person-job-misfit* kan uppstå. Detta tycks ha drabbat de professionella vi intervjuat. De förändringar som skett genom den ökade dokumentstyrningen medför att revisorer och lärare upplever att de arbetsuppgifter och utmaningar som man brinner för inte längre ryms inom arbetets ram. Och den erbjudna rollen kan bli svår att identifiera sig med eftersom den uppfattas som alltför okvalificerad i relation till revisorers och lärares egna bild av sin kompetens och kapacitet (Darden & Marks, 1999). Effekterna blir enligt Harju och Hakanen (2016) inte bara att kapaciteten underutnyttjas utan också avaktiveras och att professionella erfar en stagnation. Även Aronsson, Bejerot och Härenstam (2014) visar att professionella, i detta fall läkare, som har en hög andel onödiga och oskäliga arbetsuppgifter (sådant som inte behöver göras eller kan göras av andra) uppger en signifikant högre grad av utmattningssymtom och anspänning, vilket kan tolkas som att minskad fokusering på kärnuppgifter starkt påverkar upplevelsen av arbetet. DeHart-Davis och Pandey (2005) menar att: "Such alienation may be particularly pronounced in organizations employing professionals, whose expectations of autonomy and participation contradict notions of bureaucratic control" (ibid., s. 135). Tristess är därmed inte endast en aktivitetsrelaterad känsla som erfars under frånvaro av att lära sig något utan "... it emerges not only from the lack of, but also from hindrances to the process of learning" (Harju & Hakanen, 2016, s. 385).

Påverkan på prioriteringar i arbetet

Med dokumentstyrningen sker en uppmärksamhetsstyrning som omprioriterar vad som är viktigt i arbetet. Dokument och dokumentation tenderar att bli mål i sig. För revisorerna gäller att de delar av RS som är obligatoriska prioriteras. Revisorerna arbetar inom en tidsram som kan ta slut innan man hinner göra det som man ser som relevant för det specifika företaget. En omprioritering av tiden har alltså skett och prioriteringen har flyttats från att se till att det enskilda företagens redovisning är korrekt, till att se till att de dokument som krävs av standard och lag är ifyllda. En annan förändring är att bedömningarna i många fall har flyttat från revisorn till standarderna. Det innebär att möjligheterna att utnyttja och utveckla sin professionella kompetens minskat. Eller som en revisor uttrycker det: "Det är för mycket regelstyrt i dag. Jag tycker inte det är roligt att vara revisor i dag för att man måste göra så mycket si och så hela tiden. Det var roligare förr."

I strävan att dokumentera för att elever ska uppnå godkända kunskapsresultat sker en förskjutning mot det förenklade, kortsiktiga och förutsägbara lärandet.

Skolverksamheten blir enligt lärare mer ensidigt inriktad mot kunskapskontroll, resultat och mätbarhet, där honnörsord som objektivitet, effektivitet och likvärdighet står i centrum. En undervisning som blir mer instrumentell innebär en omprioritering som bidrar till att arbetet blir tråkigt. Att lärare alltmer i olika dokument behöver argumentera för vad de har kompetens att göra och hur de vill göra detta tar också fokus från elever och undervisning. Mindre tid ges till det pedagogiska och didaktiska arbetet och till ämnesundervisningen. En lärare uttrycker det som att "det som får stryka på foten, det är kunskapsbiten". Då dokumentationen blir en indikator på en väl fungerande verksamhet prioriteras också sådana åtgärder "som ser bra ut utåt". En omprioritering sker inom ramen för en juridiskt orienterad diskurs, där de professionella måste dokumentera för "att ha ryggen fri" om det skulle "osa hett". Därmed bidrar dokumentstyrning också till att frammana försvars- eller beskyddarstrategier. Sådana försvarsmekanismer kan innebära att professionella inte tar ett personligt ansvar för ett bristfälligt utfört arbete (jfr Fisher, 1993).

Prioriteringen av väl genomförd dokumentation understöds också av den betydelse som dokumenten har för den externa kvalitetssäkringen som görs av revisorer och lärare. För revisorerna baseras kvalitetssäkringen på dokumentationen, vilket kräver en prioritering av dokumentation för att revisorn ska undvika kritik från det övervakande organet Revisorsinspektionen. För lärare och skolor har Skolinspektionen motsvarande funktion. Det medför ibland att den professionelles upplevelse av vad som är kvalitet får stå tillbaka för det som dokumenteras som kvalitet.

Att tvingas göra omprioriteringar i sitt arbete för att ha ryggen fri och för att det ska se bra ut utåt kan tolkas som en inskränkning i den professionella autonomi. En minskad autonomi på grund av externa faktorer och interna kontrollsystem är i tidigare forskning också ett skäl till att arbetet riskerar att bli tråkigt (jfr Harju & Hakanen, 2016; Fisher, 1993; Loukidou, Loan-Clarke & Daniels, 2009). Det verkar stämma väl på de revisorer och lärare vi studerat. Eftersom ansvaret definieras alltmer i termer av redovisningsansvar mot omgivningen, påverkas vad som prioriteras men också meningsfullheten och autonomi i arbetet. Harju och Hakanen (2016, s. 383) formulerar det som följer:

Job boredom often emerged from the conflicting demands of building relationships and bureaucratic tasks that seemed to take time away from this [...] Activities such as excessive documentation were perceived as taking time away from work that was considered important.

Arbetets mening – upplevelse av relevans

I citatet ovan påpekar Harju och Hakanen att tristess ofta drivs fram i konflikten mellan att bygga relationer och att genomföra administrativa arbetsuppgifter. För revisorer och lärare tycks detta stämma och förstärkas av tidspress och känslan av att inte göra det som borde bli gjort (jfr Mausestagen, 2013a; Skolverket, 2013). Revisorer upplever att värdet för klienten har minskat då tidsbudgeten för en klient tar "slut på en massa strunt". Eftersom kontakten med och möjligheten att stödja klienten fram till en god redovisning traditionellt varit en kärna i revisorsarbetet upplever man nu en minskad relevans. Att "bara" fylla i dokument upplevs inte som meningsfullt. En revisor säger: "Jag upplever att revisionen formaliserades på ett [sätt] som då blev mycket att dokumentationen blev ifylld. Revisionen har gått från att vara mer yrkesinriktad till att bli mer formaliserad. Om man bara uppfyller ett regelverk är revisionen utförd."

Upplevelsen att delar av arbetet ibland saknar relevans är alltså stark. Det är naturligtvis kopplat till de båda aspekterna av dokumentstyrning som beskrivits ovan. När kärnan i revisionsarbetet förskjuts från att bedöma företags redovisning och situation till dokumenten och när prioriteringarna gör att de företagsspecifika frågeställningarna inte hinner upp på dagordningen så förloras också den koppling till det enskilda företaget som framstår som viktig för revisorernas engagemang. Revision beskrivs av revisorerna som ett "enormt socialt arbete". Med fokus på dokumentation förloras något av det sociala. Ett citat som revisorerna ofta hänvisade till var en uppmaning från den professionella föreningens generalsekreterare: "Stäng datorerna, börja revidera".

Lärarnas engagemang är på motsvarande sätt starkt kopplat till eleverna. Men den resurs (främst tid) lärare måste ägna åt dokumentation har här en hög kostnad i att engagemanget påverkas negativt. Att behöva dokumentera i den omfattning man tvingas till ifrågasätts, eftersom lärare har svårt att se hur dokumentationen bidrar till bättre kunskap om eleven och hur elevers behov ska mötas. Dokumentationen kan bidra till att elever i behov av stöd (som löper risk att inte uppnå kunskapskraven) identifieras, men att genomföra de konkreta åtgärderna är mer problematiskt och dokumenten riskerar därför att bli en legitimerande administration (jfr Hall, 2012; Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014). En lärare säger: "Vad har vi att komma med? Vi har inte mycket att sätta in. För det finns liksom ingen uppsjö utav hjälp och stöd." Risker är att de åtgärder som sätts in blir *more of the same* (jfr Johnsen, 2011). En annan aspekt är att med dokumentation kan lärare "ha ett bevis på" vad som beslutats. Lärare kan också argumentera med dokumentation som grund, då de till exempel möter elever och vårdnadshavare. Samtidigt menar lärare att de blir försiktiga med vad de skriver eftersom dokumentationen öppnar upp för kritik och att vårdnadshavare "läser mellan raderna".

En lärare menar att: "Det har varierat vad man får och inte får skriva. Risken är att det blir så luddigt att det till slut säger ingenting [...] det kan bli väldigt utslätat, ja så att vi knappt själva vet vad det var vi tänkte." Den finns även en självreglerande kraft kopplad till de administrativa kontroll- och dokumentationssystemen. Lärare beskriver sig själva som "övervakare" men också som "övervakade". Teknikerna måste skötas så att inte skolan, kollegor eller elever får problem. En lärare säger: "Sen har vi alla föräldrar som undrar varför gör ni så och varför är det så? Man är så påpassad [...] jag känner mig både som övervakad och som en övervakare." Bristen på mening och relevans blir tydlig då dokumentstyrningen kommer i konflikt med lärares kriterier för vad som är kvalitet i ett gott utfört arbete. Lärare uttrycker också att de inte räcker till, vilket skapar en frustration och en skuld känsla. "Jag har haft en knut i halsen om jag gör tillräckligt", säger en lärare. Känslan av otillräcklighet kan kopplas både till meningslösa och orealistiska mål (Harju & Hakanen, 2016) och då relevansen sviktar blir det oklart vad arbetet går ut på. Lärare menar att de känner sig osäkra, att de "famrar i blindo" och undrar över om de gör tillräckligt och på rätt sätt då de dokumenterar.

Att arbeta på det här sättet innebär att arbetet förlorar relevans och är en grogrund för tristess. Barbalet (1999, s. 637) går så långt i en utredning av relationen mellan begreppen meningsfullhet och tristess att han definierar tristess utifrån att: "In summary, boredom is a type or form of anxiety about the lack of meaningfulness of an activity, a condition and (possible) a life." Betydelsen av att personligen uppfatta en mening med det arbete man utför lyfts också fram i flera andra studier (Gemmill & Oakley, 1992; Fisher, 1993; Loukidou, Loan-Clarke & Daniels, 2009). Att personlig mening inte värderas eller diskuteras som en nödvändig eller legitim ingrediens i arbetsprocessen kan som vi sett utgöra ett problem.

Yrkesrelaterad entusiasm i riskzonen

Vi har identifierat hur handlingsstyrning via dokument och dokumentation påverkar arbetets kärna, de prioriteringar som görs i arbetet och hur arbetets mening och relevans upplevs. De konsekvenser som diskuterats i form av meningslöshet, hög tidspress och inadekvat användning av kapacitet och erfarenhet följer med en ökande dokumentstyrning (jfr Harju & Hakanen, 2016). Utifrån detta ser vi följande orsaker till en upplevd tristess i arbetet för både revisorer och lärare: reducerad autonomi, press/stress, emotionell utmattning och en upplevd risk för en påtvingad distansering till klienter/elever (jfr Koehn, 1994). Då kärnan i verksamheten förskjuts genom dokumentstyrningen har det lett till en *person-job misfit* för revisorer och lärare med lång yrkeserfarenhet (Harju & Hakanen, 2016). Handlingsstyrningen genom dokument och dokumentation kan vara särskilt dåligt anpassad till de förväntningar och önskningar yrkeserfarna har på sitt arbete. Man tvingas utföra ett arbete som inte

matchar ens erfarenheter och förväntningar, vilket kan tolkas som att ett psykologiskt kontrakt bryts (jfr Bruursema, Kessler & Spector, 2011).

Vilka är då de reella och potentiella konsekvenserna om en yrkesrelaterad entusiasm i allt högre grad ersätts av en yrkesrelaterad tristess? En reducerad yrkesrelaterad entusiasm påverkar, menar vi, både revisorers och lärares kunskaper och ansvar för eget arbete. En yrkesrelaterad entusiasm är generellt en förutsättning för att vidmakthålla och utveckla en professionell kunskap (Polanyi, 1962; Dreyfus & Dreyfus, 2005). Innebörden av de målförskjutningar och den om- eller avlärnin g vi ser att handlingsstyrningen bidrar till är en successiv avaktivering av revisorers och lärares internaliserade kvalitetskriterier. Professionerna uppfattar inte längre att det är samma jobb man utför, och om man inte längre känner igen sig i situationen ligger det nära till hands att man saknar förmågan (know-how) att interagera med de krav och förväntningar som situationen uppställer (Johnsen, 2011). Ambitioner och förväntningar på arbetet utmanas av att de professionella inte kan identifiera meningsfulla mål med dokumentstyrningen. De aktiviteter dokumentstyrningen ger upphov till uppfattas i stället som hinder för att de kunskaper, kompetenser och professionella identiteter man har ska få komma till sin rätt (Darden & Marks, 1999).

För båda professionerna har utvecklingen gått från en högre grad av frihet i yrket vad gäller att göra egna bedömningar och att utveckla verksamheten, till mindre handlingsfrihet och mindre handlingsförmåga. Revisorerna lyfter fram att förr fanns en större frihet att göra egna bedömningar. Vi ser också att handlingsstyrningen kan ge upphov till att organisationen hålls ansvarig för att arbetet inte längre är meningsfullt. Lärare menar till exempel att arbetsglädje, entusiasm och spontanitet – som viktiga förutsättningar och drivkrafter för att göra ett bra jobb – ersatts av misstro och resultatfixering. Den misstro lärare upplever är riktad mot dem som profession (ifrågasättande av kompetens) riskerar att inte bara leda till sämre lärarprestationer utan kan också leda till negativa effekter för eleverna.

Slutsatser

Syftet har varit att undersöka revisorer och lärares erfarenheter av hur en ökad dokumentstyrning, det vill säga en förskjutning från premisstyrning till handlingsstyrning, påverkar dem själva och deras arbete. Vi har konstaterat att det innebär att arbetets kärna förskjuts från relationer till dokumentation, att prioriteringarna förändras för att tillfredsställa dokumentkraven, att upplevelsen av relevans i hur man utför arbetet minskar och att effekten blir en minskad yrkesmässig entusiasm.

Vi tolkar resultaten som att handlingsstyrningen konstituerar villkor som inte ger incitament att fullt ut tillämpa sin individuella kapacitet, och därigenom kan inte heller professionell utveckling och lärande skapas. I stället riskerar arbetsuppgifterna

att sätta upp gränser som leder till att den professionella kapaciteten underutnyttjas. Arbetet upplevs osammanhängande på ett sätt som stör koncentrationen. Ett grundläggande villkor för meningsfull erfarenhet är förmågan att syntetisera och ta hänsyn till en mångfald av dimensioner inom ramen för den enskilda medvetna handlingen. Just den förmågan riskerar att begränsas eller helt utebli eftersom att ha tråkigt på jobbet resulterar i en typ av tondövhet (Johnsen, 2011). När tiden inte räcker till för att utveckla det som upplevs som meningsfullt, infinner sig känslan av att förlora kontrollen över arbetet. Slutsatsen blir att handlingsstyrning av professionella grupper tenderar att snarare minska än öka effektiviteten i arbetet.

En annan effekt är att ansvarsuppfattningen förskjuts. Då dokumenten förvandlas från medel till mål kan det leda till ansvarsförskjutningar och undvikandestrategier. Här kolliderar de förväntningar som ställs på professionella och handlingsstyrningens förutsättningar. Handlingsstyrning förutsätter en hierarkisk målstruktur där handlingen som styrs kopplas till andra handlingar (som också styrs) för att till slut uppnå uppsatta mål. Till skillnad från detta är förväntningarna på de professionella att deras arbete ska ge en helhet, en lösning på ett problem, en pålitlig revision eller en god lärsituation. Det kräver ett personligt ansvar som är kopplat till situationen, inte dokumentationen. Det finns alltså en risk att handlingsstyrning skjuter bredvid målen i stället för att nå målen inom de program styrningen är teknik för.

Vi har fokuserat på hur professionella uppfattar och erfar handlingsstyrning, men problemen med minskad effektivitet och bristande måluppföljning drabbar även avnämna av de professionella tjänsterna. I slutändan kan det innebära att de funktioner som revisorer och lärare har i samhället blir sämre, snarare än bättre utförda. Här finns några viktiga val att göra: antingen upplevs dokumentationen så viktig att den får ersätta tidigare professionella bedömningar – en utveckling vi spekulativt kan se framför oss i revisionsbranschen. Alternativet är att man försöker minska dokumentationen och därmed återgå till mer autonomi i arbetssituationen. Det kan vi se vissa tendenser till inom skolans värld (jfr Ds, 2013). Varje kontrollform har både av- och ominläringseffekter. Val av kontrollform kräver att styrningens totala effekter bedöms snarare än att ta sin utgångspunkt i ett snävt ledningsperspektiv i relation till vissa mål.

Referenser

- Agevall, L., Jonnergård, K. & Krantz, J. (2017) *Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn? Om dokumentstyrning av professioner*. Växjö: Linnaeus university press.
- Agevall, L. & Jonnergård, K. (2007) Management by documents – a risk of de-professionalizing? I: C. Aili, L.-E. Nilsson, L.G. Svensson & P. Denicolo (red.), *In tension between organization and profession. Professionals in Nordic public service*. Lund: Nordic Academic Press, s. 33–55.
- Aronsson, G., Bejerot, E. & Härenstam, A. (2014) Onödiga och oskäliga arbetsuppgifter bland läkare. Samband mellan illegitima arbetsuppgifter och stress kartlagt i enkätstudie. *Läkartidningen*, 109(48): 2216–2219.
- Barbalet, J.M. (1999) Boredom and social meaning. *British Journal of Sociology*, 50(4): 631–646.
- Bejerot, E., Forsberg Kankkunen, T. & Hasselbladh, H. (2015) Två decennier av new public management: Arbetsmiljö i skola och sjukvård. *Arbetsmarknad & arbetsliv*, 21(3): 23–41.
- Bruursema, K., Kessler, R.S. & Spector, E.P. (2011) Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behaviour. *Work & Stress*, 25(2): 93–107.
- Collin, S.-O. (1992) *Aktiebolagets kontroll*. Lund: Lund University Press.
- Daniels, K. (2000) Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2): 275–294.
- Darden, K.D. & Marks, H.A. (1999) Boredom: A socially disvalued emotion. *Sociological Spectrum*, 19(1): 13–37.
- DeHart-David, L. & Pandey, S.K. (2005) Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1): 133–148.
- Delmas, M. & Montiel, I. (2008) The diffusion of voluntary international management standards: Responsible care, ISO 9000, and ISO 14001 in the chemical industry. *The Policy Studies Journal*, 36(1): 65–95.
- Dreyfus, H.L. & Dreyfus, S.E. (2005) Expertise in real world contexts. *Organization Studies*, 26(5): 777–792.
- Ds (2013) *Tid för undervisning – lärares arbete med skriftliga individuella utvecklingsplaner*. Departementsserie 2013:23. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Evetts, J. (2010) Reconnecting professional occupations with professional organizations; risk and opportunities. I: L. Svensson & J. Evetts (red.), *Sociology of professions, continental and Anglo-Saxon traditions*. Göteborg: Daidalos (s. 123–144).
- Fisher, D.C. (1993) Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, 46(3): 395–417.
- Forssell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2014) *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Gemmill, G. & Oakley, J. (1992) The meaning of boredom in organizational life. *Group & Organization Management*, 17(4): 358–369.
- Guler, I., Guillen, M.F. & Muir Macpherson, J. (2002) Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2): 207–32.
- Hall, P. (2012) *Managementbyråkrati – Organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber AB.
- Harju K.L. & Hakanen J.J. (2016) An employee who was not there: A study of job boredom in white-collar work. *Personnel Review*, 45(2): 374 – 391.
- Hellberg, I. (1999). Altruism and utility: Two logics of professional action. I: M. Hellberg, C. Saks, C. Benoit (red.), *Professional identities in transition: Cross-cultural dimensions*. Monograph from

- the Department of Sociology No 71, Göteborgs universitet. Stockholm: Almqvist & Wiksell (s. 27–41).
- Johnsen, R. (2011) On boredom: A note on experience without qualities. *Ephemera, theory & politics in organization*, 11(4): 482–489.
- Koehn, D. (1994) *The ground of professional ethics*. London och New York: Routledge.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004) Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge intensive firm. *Organization*, 11(1): 149–175.
- Ljung, M. & Ivarsson Westerberg, A. (2017) *När målstyrning blev detaljstyrning. Arbetsvillkor och administrativa rutiner i hemtjänsten*. Förvaltningsakademien nr 12. Södertörns högskola.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J. & Daniels, K. (2009) Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4): 381–405.
- Mausethagen, S. (2013a) A research review of the impact of accountability policies on teachers' workplace relations. *Educational Research Review*, 9: 16–33.
- Mausethagen, S. (2013b) Accountable for what and to whom? Changing representations and new legitimation discourses among teachers under increased external control. *Journal of Educational Change*, 14(4): 423–444.
- Mausethagen, S. & Smedby, J.C. (2016) Contemporary education policy and teacher professionalism. I: M. Dent, I.L. Bourgeault, J.-L. Denis & L. Kuhlmann (red.). *The Routledge companion to the professions and professionalism*. New York: Routledge (s. 329–342).
- Ouchi, W. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9): 833–848.
- Ouchi, W. (1980) Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1): 129–141.
- Parsons T. (1939) The professions and social structure. *Social Forces*, 17(4): 457–467.
- Parsons, T. (2013) *Social systems*. London: Routledge (first published 1951).
- Polanyi, M. (1962) *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Skolverket (2013) *Lärares yrkesvardag. En nationell kartläggning av grundskollärares tidsanvändning*. Stockholm: Skolverket.
- Snell, S.A. (1992) Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2): 292–237.
- Thompson, J.D. (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tuuli, M.M., Rowlinson, S. & Koh, T.Y. (2010) Control modes and mechanisms in construction project teams: Drivers and consequences. *Construction Management and Economics*, 28(5): 451–465.