

De otillräckliga

En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande
och status

Johan Berglund

AKADEMISK AVHANDLING

Som för framläggande av ekonomie doktorsexamen vid
Handelshögskolan i Stockholm framläggs för offentlig
granskning

13 december 2002, kl. 14.15
i sal Ruben Handelshögskolan
Saltmätargatan 13-17



De otillräckliga

En studie av personalspecialisternas
kamp för erkännande och status



EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSPENSTITUTET VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

EFIs verksamhetsidé

Institutet är en vetenskaplig institution, vilken i sin forskningsverksamhet skall arbeta oberoende av ekonomiska eller politiska gruppintressen.

Institutets uppgift är att bedriva teoretisk och empirisk forskning inom samhällsvetenskapernas, särskilt de ekonomiska vetenskapernas, områden. I anslutning därtill skall institutet medverka i forskarutbildning samt främja spridningen av information om uppnådda forskningsresultat.

Vägledande för institutets val av forskningsprojekt skall vara forskningsområdets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet.

Forskningens organisation

Forskningsverksamheten är organiserad i tjugo forskningscentra, grupperade inom åtta olika forskningsområden:

ORGANISATION OCH FÖRETAGSLEDNING

Företagslednings- och Arbetslivsfrågor; (A)
Centrum för Etik och Ekonomi; (CEE)
Centrum för Entreprenörskap och Affärsskapande; (E)
Offentlig Organisation; (F)
Information Management; (I)
Människa och Organisation; (PMO)
Management av Innovation och Produktion; (T)

Enhetschefer:

Prof Sven-Erik Sjöstrand
Adj Prof Hans De Geer
Prof Carin Holmquist
Prof Nils Brunsson
Prof Mats Lundeborg
Prof Jan Löwstedt
Prof Christer Karlsson

EKONOMISK PSYKOLOGI

Centrum för Riskforskning; (CFR)
Ekonomisk Psykologi; (P)

Prof Lennart Sjöberg
Prof Guje Sevón

MARKNADSFÖRING

Centrum för Konsumentmarknadsföring; (CCM)
Centrum för Informations- och Kommunikationsforskning; (CIC)
Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell
Dynamik; (D)

Tf Prof Magnus Söderlund
Adj Prof Bertil Thorgren

Prof Lars-Gunnar Mattsson

REDOVISNING, STYRNING OCH FINANSIERING

Redovisning och Finansiering; (B)
Kostnadsintäktanalys; (C)

Prof Lars Östman
Prof Peter Jennergren

FINANSIELL EKONOMI

Finansiell Ekonomi; (FI)

Prof Clas Bergström

NATIONALEKONOMI

Centrum för Hälsoekonomi; (CHE)
Internationell Ekonomi och Geografi; (IEG)
Samhällsekonomi; (S)

Prof Bengt Jönsson
Prof Mats Lundahl
Prof Lars Bergman

EKONOMISK STATISTIK

Ekonomisk Statistik; (ES)

Prof Anders Westlund

RÄTTSVETENSKAP

Rättsvetenskap; (RV)

Prof Erik Nerep

Styrelseordförande: Prof Håkan Lindgren. *Institutschef:* Docent Bo Sellstedt.

Adresser

EFI, Box 6501, S-113 83 Stockholm, Sverige • Besöksadress: Sveavägen 65, Stockholm
Telefon: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70 • E-mail: efi@hhs.se
Internet: www.hhs.se/efi/

De otillräckliga

En studie av personalspecialisternas
kamp för erkännande och status

JOHAN BERGLUND



EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM



Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie
doktorsexamen vid Handelshögskolan i Stockholm 2002

© EFI och författaren

ISBN NR 91-7258-609-5

Keywords

Ideology
Identity
HRM
Gender
Management
Knowledge

Foto

Tåbbe

Bildidé

Anna Karlstedt

Distribuerad av

EFI (Ekonomiska Forskningsinstitutet) vid
Handelshögskolan i Stockholm,
Box 6501, 113 83 Stockholm
www.hhs.se/efi

Tryck

Elanders Gotab, Stockholm 2002

Till Marianne och Kjell

FÖRORD

Att skriva ett förord är ett riskabelt företag. Denna sida är en av de få som faktiskt läses av relativt många. Ivrigt söker man efter sitt eget namn – är jag avtackad? Ännu viktigare är kanske hur tacket formulerats. Medveten om att jag med säkerhet kommer att glömma att tacka flera välförtjänta personer hoppas jag att jag någon gång kanske ändå kan bli förlåten, när avhandlingen för länge sedan fallit i glömska.

Nog med brasklappar. Denna boks brister skulle varit än större om det inte vore för mina stödjande, frågvisa och tålmodiga handledare; Jan Löwstedt, Bengt Stymne och Mats Alvesson. Ja, de kunde ibland även vara riktigt kritiska. Stort tack! Vidare har PMO som sektion varit en viktig plattform för min forskargärning. Utan vännerna här skulle ett avhandlingsprojekt vara olidligt. Här finns både kul och kompetenta människor. Stort tack till er alla: Torbjörn, Anita, Pär, Anna K, Markus, Sophie, Martin, Andy, Andreas, Gunnar, Staffan, Svante, Frida och Annika (hit räknas även de gamla PMO:arna Pär och Jon). Ett särskilt tack går till Jesper för både god vänskap och intellektuell stimulans. Ett speciellt tack går till Peter och Pernilla dels för ert stöd men också för att ni visade vägen. Det går att bli klar! Sist men inte minst av PMO:arna, Ulrika tack för att du är du och synd att du inte är här just nu. Mina 'fötter' förtjänar också ett extra omnämnande. Tack för att ni tog er tid att skapa om inte stor i alla fall konst.

Givetvis finns det många andra personer från andra sektioner vilka på olika sätt gjort forskandet både roligare och mer utmanande. Ni vet vilka ni är. Tack och åter tack. Karin F och Karin N från vår gamla grannsektion förtjänar ett speciellt omnämnande. Diskussionerna i kafferummet är inte desamma sedan F-sektionen försvann.

Avslutningsvis; mina kära nära – Mamma, Pappa, Monica, Bernhard, Annica och Bernt. Tack för er kärlek och att ni alltid finns där. Tiina: du ville inte att jag tillägnade boken till dig, men det kommer andra böcker! Jag älskar dig och vår Benjamin!

Saltmätargatan, 8:e november 2002

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

I. En yrkesgrupp vars tid har kommit?	6
Grundproblematiken i ett nötskal	6
Den ljusnande framtid är vår	9
Många goda argument till trots	10
Yrkesgruppens paradox	11
Konstruktion av identitet	12
Studiens syfte	13
Precisering av studieobjektet	14
Avhandlingens disposition	18
II. Identitetskonstruktion i ett argumentativt sammanhang	20
Identitetsskapande som positionering	20
Identitetsskapande i ett argumentativt sammanhang	22
<i>I praktiken är dock argumenten sällan obegränsade</i>	26
Diskurs och identitet	28
Allt är inte endast text	31
Ett kritiskt grundperspektiv	33
Alla argument är sålunda inte lika giltiga	34
Att studera ideologiska meningssammanhang	37
Hur rättfärdigas kritik från en social-konstruktionistisk utgångspunkt?	39
III. Tillvägagångssätt	43
Varför dessa fyra studier?	43

Personalspecialisternas facktidning – Personal & Ledarskap	46
Intervjuer med personalchefer	51
Erfarenhetsgruppen	54
Deltagande observation på SSR seminarier	55
Hur presenteras resultaten?.....	56
Ett återkommande grundtema	60
IV. Ett yrke växer fram	62
Från socialpolitisk rörelse till ledningsprofession	62
En anpassning till ett ekonomiskt ledningsperspektiv	66
Utgör personalspecialisterna en profession?	67
Professionalisering som en ständigt pågående kamp	72
Olika stängningsstrategier.....	73
Identitet och status	76
Personalfunktionen är främst en kvinnlig funktion	77
V. Mobiliseringen av kunskapssamhället	80
Ett strategiskt fokus	81
Den ljusnande framtid är vår.....	82
Kunskapssamhällets nya förutsättningar	83
Ett försök att enrollera samhällsutvecklingen	87
Etablerandet av kunskapssamhället som diskursiv bakgrund	88
Det nya personalarbetet	90
Från administrativt till strategiskt arbete... ..	91
Vikten av personalfrågor upplevs ha ökat	95
Rutinarbete och akututtryckningar präglar också vardagen	98
Ett glapp mellan ambition och praktik kan anas... ..	101
VI. Mobiliseringen av professionsbegreppet	104
Ett begrepp under förhandling	104
Tre bilder av professionen	106
Professionen som ett komplement	109
P-linjen – yrkets vetenskapliga grund.....	112

<i>Den icke erkända arbetslivserfarenheten</i>	113
<i>P-linjestudenters uppfattningar om sin yrkesroll – Humanism <u>och</u> Ekonomi</i>	114
Professionen som ett skrå	117
SPF-ordföranden som internkritiker	118
Från yrkesförening till intresseförening	121
Professionen som motvikt	124
Personalvetarrollen i förändring	126
<i>Humanism i <u>stället</u> för ekonomi</i>	130
Kampen om tillskrivning av innebörd	132
VII. Mobiliseringen av HRM-begreppet	136
HRM-begreppet – en kort historik.....	137
En mittfåra bildas	139
HRM debatten – resurser mobiliseras	142
Framtidens personalarbete heter HRM.....	143
HRM tillhör det förgångna.....	146
HRM utgör ett hot mot yrkesgruppens kompetens	148
Konfrontationsperspektivet neutraliseras	150
HRM i de praktiskt verksammas ögon	155
HRM – ett användbart modebegrepp.....	155
Att positionera ett yrkes- och kunskapsområde.....	162
VIII. Personalspecialister en ifrågasatt yrkesgrupp	164
Stereotypiska avfärdanden	165
Ett yrke med begränsade karriärmöjligheter.....	167
Porträtt av personalchefer	174
De tuffa.....	175
Två centrala ledarideal.....	181
Verklighetens primat.....	183
Att fylla (den ständigt för stora) kostymen.....	185
IX. Hur skall personalspecialisterna marknadsföra sitt kunnande?	186
Att tala med bönder på bönders vis och lärde på latin	188

Vikten av att kunna ekonomi	190
Vikten av att uttrycka saker i siffror	190
<i>Ibland går det inte att räkna på allt</i>	196
Vikten av att tala 'business'	198
<i>Genusordningen som en outtalad bakgrund</i>	202
Att sätta affärerna och verksamheten främst	205
Självvrannsakan och anpassning	208
Vi borde bli bättre på... ..	209
Ombytta roller?	220
Den inkorporerade självkritiken	226
X. Det retoriska rummet av möjliga argument	228
Argumentationen sker i ett retoriskt rum av motsatser	228
Personalspecialisternas position som (pragmatiska) experter	229
Hela tiden saknas den nödvändiga handlingskraften... ..	233
Ett möte mellan <i>Experten</i> och <i>Handlingens man</i>	237
En underliggande tankefigur – en idéhistorisk exkurs	244
The Organization Man en variant av <i>Experten</i>	250
Fortfarande en aktuell och central tankefigur	253
Dynamiken i identitetsarbetet	257
Ett möte präglad av kritikernas tolkningsföreträdare	259
Hur fast är man i en position?	261
<i>Att kunna är inte detsamma som att tillåtas</i>	262
XI. Otillräcklighetens permanens	265
En utmaning av den rådande genusordningen	265
De argumentativa positionerna som uttryck för hegemonisk maskulinitet.....	267
Hur försvaras genusordningen?	271
Anpassning som strategi	274
Ett ideologiskt meningssammanhang.....	278
XII. En yrkesgrupp dömd till misslyckande?	284
Varför biter inte de goda argumenten?	284

Diskurser inom ett spänningsfält av argumentativa positioner	285
Den tillskrivna otillräckligheten	287
Det erkända och misskända tolkningsföretädet	288
Studiens bidrag	290
Problematisering av funktionalistiska argument	290
En kritisk strukturell analys.....	292
En yrkesgrupp dömd till misslyckande?	293
Referenser	297
Appendix 1.....	309
Appendix 2.....	318
Appendix 3.....	319
Summary in English	321
The problem.....	321
Theoretical frame of reference	321
The study	322
Main results.....	323

En yrkesgrupp vars tid har kommit?

Grundproblematiken i ett nötskal

Vi lever i en turbulent och dynamisk värld stadd i ständig förändring – brukar det ibland heta. Denna typ av formulering stöter man relativt ofta på i det offentliga samtalet. En säker källa är exempelvis mycken populär managementlitteratur, affärspressen en annan. Vidare tycks förändringstakten stadigt öka. Någon halt är inte att vänta – snarare tvärtom. Vanliga etiketter för att benämna denna nya situation är exempelvis kunskapssamhället, informationssamhället eller den nya ekonomin (den senare etiketten tycks dock snabbt ha förlorat sin popularitet då den förknippas med den IT-bubbla som numera förnumstigt på bästa vad-var-det-jag-sa-vis kritiserar av många som stunden innan, lika fascinerat som okritiskt, omsatt begreppet i optimistiska samtidsanalyser). Denna typ av beskrivning av vår samtid tycks hela tiden bekräftas. Lång är raden av experter av olika slag vilka kommenterar denna samhällsutveckling. Vidare konstaterar beskrivningarna inte endast (antagna) faktum. De är också ofta föreskrivande då mantrat tenderar att transformeras till ett imperativ vilket manar till ständig förändring – ständig förbättring. I *Dagens Industri* (991023) beskrivs 2000-talets ledare på följande relativt typiska vis. Denna beskrivning sker just mot bakgrund till det dynamiska och föränderliga samhälle företagen antas verka i:

”Chefen kan inte längre och allt mindre luta sig mot hierarkiska strukturer och traditionella lösningar. En allt hårdare konkurrens och snabbare förändringstakt, globaliseringen och utvecklingen inom IT har ökat kraven på chefen. Och viktigast för dagens ungdomar är inte anställningstrygghet utan möjlighet till personlig utveckling och utmaningar i jobbet. ... Idag måste

chefen vara både flexibel och tydlig för att bringa trygghet i en alltmer kaotisk och snabbt föränderlig värld. Samtidigt måste chefen besitta ett stort mått energi och engagemang för att kunna motivera medarbetarna att jobba mot ett gemensamt mål. ... Gamla recept, anpassade för produktionsinriktad verksamhet, passar inte i kunskapsföretagen. Detaljstyrning ersätts av mål- och resultatstyrning – och hierarkiska organisationer får ge vika för nätverk och flexibla och projektanpassade arbetsgrupper. Detta ställer nya krav på ledarskapet. Idag måste chefen vara både flexibel och tydlig för att bringa trygghet i en alltmer kaotisk och snabbt föränderlig värld.” (Dagens Industri, 1999-10-23)

Å den andra sidan skulle man kunna argumentera för att väldigt lite förändras. Människan puttrar vanligtvis på i rutinen. De situationer som för den enskilde upplevs vara kaotiska, komplexa och djupare sett svåra att förstå är nog många gånger lätträknade. Det är alltid möjligt att konstatera *’att redan de gamla grekerna...’*. Vidare så lurar hela tiden i bakgrunden av alla dessa beskrivningar om den allt snabbare förändringstakten frågan: *vad är nytt egentligen?* Den formuleras också ibland explicit i massmedia. Ensidigheten i många beskrivningar öppnar upp för denna typ av fråga. Några som går mot strömmen tycks alltid pigga upp. Dock rör det sig om en relativt begränsad skara. Experter kan även här radas upp vilka understryker att mycket av *’det nya’* är ett ytfenomen. Sådana experter hämtas, när det gäller bemötandet av påståendet som framförs i ovanstående citat från *Dagens Industri*, relativt ofta från någon av de tekniska högskolorna. Eftersom det mesta talet om kunskapssamhället explicit eller implicit menar att industrisamhället håller på att dö ut är detta förståeligt.

”Visst vidgas världen med IT, men talet om industrisamhällets död är löjeväckande. Det anser Torsten Björkman, som är konsult och adjungerad professor vid Luleå tekniska universitet. Det är tvärtom slående hur beroende tjänstesektorn är av industrin, poängterar han, och hänvisar till tyska studier som visar att branscher som knyter ihop tjänster och industri är de mest framgångsrika. ... Informationssamhället är en klyscha i många sammanhang, tycker Lars Ilshammar, författare och IT-debattör. – Det sker ett ideologiskt missbruk av begreppet. Många av tankarna kring IT, om anställningens upphörande, betoningen av individen, hemmet och egenföretagandet är en

nyliberal soppa. IT-guruerna ger tekniken en överdriven roll. Folkviljan och politiken har inte spelat ut sin roll för att det finns datorer och nätverk.” (Arbetsmiljö/Du & jobbet, 1997-04-14).

Det är främst två aspekter jag vill lyfta fram med denna inledningsvariant där två, i många avseenden motsatta, skisser av vad som präglar vår samtid tecknats. Dessa två aspekter lyfter fram den grundproblematik vilken är utgångspunkten för denna avhandling.

Den första aspekten är att båda ståndpunkterna i någon mening är rimliga. Den ena ståndpunkten är inte sann och den andra falsk. Det är sällan så enkelt. Båda går att rimliggöra och argumentera för där en rad olika retoriska resurser kan omsättas för att framföra någon av ståndpunkterna. De olika beskrivningarna fokuserar därmed olika aspekter av samtiden. Vissa aspekter (över)betonas medan andra lämnas därhän beroende på vilken ståndpunkt man företräder. Ett argument har alltid (minst) ett lika rimligt motargument (Billig, 1996). Ett kännetecknande drag för senmoderniteten är just att reflexiviteten institutionaliserats (Giddens, 1991). Allt tvivel kan ges en rimlig grund, samtidigt som det vi 'väljer' att tro på också ofta låter sig motiveras. Experter av olika slag tillhandahåller en rad (många gånger motstridiga) argument med vilka vi kan grunda våra trossatser och stödja våra tvivel.

Den andra aspekten jag vill lyfta fram är trögheten. Trots att möjligheten att konstruera rimliga motargument principiellt alltid står öppen tycks vissa argument, vissa sätt att beskriva världen, vara betydligt mer vanligt förekommande än andra. De inledande samhällsbeskrivningarna lånar sig väl som exempel. Den första beskrivningen – ståndpunkten att vi lever i en dynamisk och föränderlig värld är betydligt vanligare än den senare. Vi matas ständigt med varianter av denna beskrivning i det offentliga samtalet. Det tycks vara ett mer etablerat sätt att resonera. En anledning kan vara att den moderna historiesynen präglas just av ett förhäxat intresse av den egna samtiden som antas vara unik (Liedman, 1997a). Denna syn sammanflätas också enligt Liedman många gånger med föreställningen om framsteg, utveckling och ständig förändring. En annan anledning (relaterad till den första då historien som bekant skrivs av vinnarna) är makt. Att

legitimt kunna beskriva problemen och därmed lösningarna – att erövra tolkningsföreträdet – är en central källa till makt. Det pågår en ständig förhandling och kamp om definitionsmakten i samhället.

”Såväl på kunskapens område som på andra områden konkurrerar grupper eller kollektiv om det Heidegger kallade ’den offentliga tolkningen av verkligheten’. Stridande grupper strävar mer eller mindre medvetet efter att genomdriva sin egen tolkning av vad saker och ting har varit, är och kommer att bli.” (Merton, 1973: 110-111 citerad i Bourdieu, 1995: 76)

Skolad som social-konstruktionist har jag återkommande intresserat mig för den övergripande frågeställningen: *Vad passerar som kunskap i ett givet sammanhang?* I denna bok har jag anledning att fördjupa mig i denna frågeställning. Det fenomen jag avser att undersöka är en yrkesgrupps försök att öka sin status och legitimitet i organisationer och de problem denna yrkesgrupp stöter på i sina försök att positionera sig som en strategiskt viktig yrkesgrupp. Härvidlag blir både de argumentativa möjligheterna och trögheterna tydliga. Låt oss dock inte gå händelserna alltför mycket i förväg. Låt oss se lite närmare på vilken yrkesgruppen är.

Den ljusnande framtid är vår...

Under en längre tid har personalspecialister som yrkesgrupp försökt att tydliggöra och argumentera för sitt yrkeskunnande och därmed sökt öka sin status och legitimitet i företag och organisationer. Yrkesgruppen har försökt visa att man är en professionell yrkesgrupp med ett för organisationer och företag viktigt kunnande. Under 90-talet har en hel del optimistiska resonemang förts i det offentliga samtalet i yrkesgruppens egen facktidning (nuvarande *Personal & Ledarskap*) – särskilt i början. Mycket tycks tala för personalspecialisterna och många ’goda argument’ har förts fram. Jörgen Hansson och Monica Nicous bok: *Personalavdelningen – En kraft som utvecklar*, fångar väl andan i argumenten och de förhoppningar som dessa uttrycker. På baksidan av boken kan man läsa...

“Personalarbete är en växande marknad på 90-talet. Medarbetarna har blivit en avgörande tillgång för de flesta företag och organisationer. De personalavdelningar som identifierar sin uppgift och sina kunder, tar ledning

samt marknadsför och utvecklar sin kompetens kommer att spela en nyckelroll för sina företag.” (Hansson & Nicou, 1991).

Denna bok, utgiven på SPF:s (Sveriges Personaladministrativa Förening) förlag, för fram optimistiska resonemang avseende personalyrkets framtid. Inträdet i kunskapssamhället utgör en viktig bakgrund och förhoppningar knyts till detta inträde. Argumenten stödjer sig på en logik som är relativt vanlig i den populära managementlitteraturen: medarbetarna har ökat i betydelse, i personalspecialisternas ögon traditionella PA-frågor som lärande, utveckling, rekrytering och så vidare har följaktligen blivit allt viktigare för företag och organisationer. Mot denna bakgrund ses en nyckel till framgång för företag just att attrahera, utveckla och behålla kompetent personal. Den slutsats som personalspecialister och deras företrädare ofta drar med hänvisning till den ovanstående typen av resonemang är att vikten av personalarbete som yrkesområde kommer att öka i betydelse i det framväxande kunskapssamhället. Mycket tycks sålunda tala för yrkesgruppen och många goda argument kan framföras till varför personalspecialisternas status borde öka i företag och organisationer. Exempelvis tycks man ha samhällsutvecklingen på sin sida.

Många goda argument till trots...

Samtidigt finns det fortfarande en del tecken på att försöken att tydligt etablera sig som en strategiskt viktig profession inte är helt lyckade. Problemen att skapa sig en relativt stabil, positiv och framförallt legitim yrkesidentitet tycks kvarstå. Yrkesgruppen och den funktion de vanligtvis företräder – personalfunktionen – har haft och har fortfarande en relativt låg status i organisationer, både i Sverige och internationellt (Watson, 1977; Jackall, 1988; Barlow, 1989; Legge, 1995a, 1995b; Bresnen & Fowler, 1996; Torrington & Hall, 1996; Conradson & Rundquist, 1997). Personalfunktionen ses ofta i karriärtermer som en återvändsgränd (Conradson & Rundquist, 1997).

Enligt Lundmark (1991) liknar den svenska utvecklingen av yrket den engelska. Problemet att försäkra sig om status och legitimitet i företag och

organisationer liknar sålunda de problem de engelska kollegorna har (och har haft).

“Traditionally, personnel managers have suffered from problems of achieving credibility, recognition and status in the eyes of other management groups and employees (Watson, 1977; Legge, 1978; Thurley, 1981). This has resulted in a willingness to adopt different roles and rhetorics to suit the contingencies of the times and to exploit possible bases of power ... By the late 1980s the most perspicacious personnel managers realized the need for a new rhetoric [HRM, min anm] to assert credibility, one that would perform the dual, if paradoxical, function of highlighting a new specialist contribution, while simultaneously locating themselves unequivocally within the management team.” (Legge, 1995a: 52-53).

Detta stämmer väl med den bild som Damm (1993) tecknar över yrkesgruppens utveckling. En hög grad av reflexivitet kännetecknar denna. Vad gäller personalspecialister så ger deras relativt ifrågasatta position – i vilken man försöker lyfta fram och tydliggöra den egna kompetensen – upphov till frågor såsom: vilka är vi, vad kan vi och vill vi göra som yrkesgrupp? Detta tycks vidare vara ett relativt typiskt drag för yrkesgruppen om man ser tillbaka i historien där ständigt återkommande reflektioner kring yrkesgruppens vara och böra, som vi kommer att se, är ett centralt återkommande inslag (ibid). Ett annat typiskt drag är den ofta uteblivna bekräftelsen av andra. Yrkesgruppen tycks ha svårt att övertyga andra yrkesgrupper att den kunskap man besitter är självklart viktig och legitim och att yrkesgruppen därför borde ha en mer framskjuten och strategisk position i organisationer.

Yrkesgruppens paradox

Personalspecialisternas statusproblem kan sålunda vid en första betraktelse te sig paradoxal. Hur kan det komma sig att samtidigt som medarbetarna och deras kompetens(utveckling) av många anses vara avgörande för företags konkurrenskraft – och att dess betydelse i framtiden bedöms att öka ytterligare – att personalspecialisterna som yrkesgrupp sällan har framskjutna positioner i företag och organisationer? Hur kan det komma sig att personalspecialister som har den kompetens som tycks krävas för

dagens och framtidens personalarbete inte verkar ha det inflytande och den status som diskussionerna kring vikten av *Human Resource Management* och kunskapssamhället antyder?

Mitt sätt att försöka förstå och förklara denna paradox är att närmare studera diskursen i vilken yrkesgruppens kompetens förhandlas. Ett antal sådana sammanhang där yrkesgruppens vara och böra diskuteras har studerats, där frågor av typen vilka är vi som yrkesgrupp?, vad kan vi?, vad vill vi?, hur marknadsför vi vår kompetens? återkommande ställs. Mer specifikt handlar det sålunda om frågor kring (yrkes)identitet och status.

Konstruktion av identitet

Som berördes i inledningen är ett kännetecknande drag för vår tid att reflexiviteten institutionaliserats (Giddens, 1991). Mitt intresse i denna avhandling är hur en yrkesidentitet grundas givet denna situation.

“Vid sidan av att identitetsproblemet är påtagligt för den moderna människan generellt blir vikten av säkrandet av en stabil och positiv identitet än mer framträdande i yrken och positioner, där den substantiella basen i form av yrkeskunnande och social legitimitet är otydlig och där framgång är beroende av folks mer eller mindre godtyckliga omdömen och bekräftanden.” (Alvesson & Köping, 1993)

Den identitetsproblematik Alvesson & Köping ovan pekar på gäller i högsta grad för personalspecialister. Som flera författare ovan kommenterat har yrkesgruppen länge brottats med en status- och legitimitetsproblematik i företag och organisationer. Det ständigt pågående identitetsarbetet sker sålunda i en konkurrens med andra där den sociala legitimiteten är (och har varit) otydlig. Yrkesgruppens framgång är beroende av andra gruppers tillskrivningar och omdömen. Det pågår en ständig förhandling där yrkesgruppens relativa framgång är osäker. För personalspecialisterna handlar det sålunda inte bara om bekräftelse kollegor emellan utan också om att övertyga andra yrkesgrupper (och hantera andras tillskrivningar) om vilka personalspecialisterna är och vilka kunskaper denna yrkesgrupp kan tillföra organisationer.

I allt högre utsträckning ser sig yrkesgruppen som mer strategisk. En ambition som ofta uttrycks är att personalarbete mer och mer handlar (bör handla) om att arbeta strategiskt med personalfrågor. Samtidigt är förhoppningen att det mer operativa och administrativa personalarbetet kan decentraliseras till linjen. I korthet kan sålunda identitetsarbetet ses som ett försök att flytta fram sina positioner i företag och organisationer. Därmed försöker personalspecialisterna träda in på områden (strategiskt arbete i ledningsgrupper) vilka av tradition behärras av andra yrkesgrupper. Därmed utmanas rådande makt- och statusordning.

En analys av personalspecialisternas identitetskonstruktion och hur den uttrycks i olika diskurser över kunskaps- och yrkesområdet – de argument de för fram och de självbilder de därmed (re)producerar – kan ge vissa svar på varför personalspecialister som yrkesgrupp delvis tycks ha svårt att flytta fram sina positioner och etablera sig som en självklar strategisk partner i ledningsgruppen.

Studiens syfte

Jag är följaktligen intresserad av att studera hur det kommer sig att personalspecialisterna inte blivit den strategiskt viktiga funktion i företag och organisationer som förändringarna i riktning mot kunskapssamhället skulle kunna innebära? Varför biter inte de 'goda argument' som yrkesgruppen framför? Mer precist är syftet:

att studera personalspecialisternas aspirationer att etablera sig som en strategiskt viktig yrkesgrupp. Studien fokuserar därmed hur yrkesgruppen diskursivt går tillväga för att stärka och konstruera en legitim yrkesidentitet.

Utifrån syftet kan tre övergripande frågeställningar formuleras.

1. Hur organiseras argumentationen och vilka retoriska resurser används för att positionera yrkesgruppen?
2. Vilka föreställningar om personalarbete underbyggs och (åter)upprättas därmed i positioneringen av yrkesgruppen?

3. Kan man förstå och förklara den relativt låga status yrkesgruppen har jämfört med andra funktioner och yrkesgrupper genom att studera hur personalspecialister i ett argumentativt sammanhang försökt att positionera sig som en strategiskt viktig yrkesgrupp?

Precisering av studieobjektet

Mitt studieobjekt är sålunda de föreställningar som (åter)skapas vad gäller yrkesgruppen personalspecialister – den yrkesgrupp som ofta förknippas med personalfunktionen i företag eller organisationer. Dock är det inte en homogen yrkesgrupp (liksom vare sig ekonomer eller ingenjörer, båda framträdande och delvis konkurrerande yrkesgrupper). Därför är några preciseringar avseende studieobjektet på sin plats. Inom yrkesområdet personalarbete finner vi en rad olika yrkeskategorier, exempelvis personalchefer, utbildare, rekryterare, förhandlare, konsulter och så vidare (se exempelvis Lundmark, 1991). Vidare finns det en rad olika vägar till yrket. Ser man exempelvis till akademisk bakgrund utgör P-linjen/P-programmen (eller motsvarande beteendevetenskapliga utbildningar) inte den enda utbildning som leder till jobb inom personalavdelningen. Dock visar den senaste Cranfieldundersökningen¹ att 75% av personalcheferna har akademisk examen (Lindeberg & Månson, 2000). Av dessa har 60% i huvudsak studerat samhälls- eller beteendevetenskap. Detta kan jämföras med 16% som i huvudsak studerat företagsekonomi och 6% som studerat ingenjörsvetenskap (ibid).

¹ Cranfieldundersökningen är den femte i ordningen sedan 1989. Studien är en enkätundersökning vilken syftar till att kartlägga hur organisationer i Europa arbetar med personalfrågor. Undersökningen genomförs av forskningsnätverket CRANET-E (The Cranfield Network on Human Resource Management in Europe) där 25 representanter från 24 länder i Europa ingår. Den svenska studien genomförs av IPF (Institutet för Personal- och Företagsutveckling) i Uppsala. I Sverige skickades enkäten ut till ett stratifierat slumpmässigt urval om 848 organisationer med mer än 200 anställda. Av de inkomna 352 svaren var 56% av organisationerna från den privata sektorn, 38% från den offentliga sektorn och 6% tillhör kategorin övriga (exempelvis offentliga aktiebolag och ideella organisationer).

Yrkesföreningen för de verksamma inom PA-området – SPF (Sveriges Personaladministrativa Förening) – framhåller P-linjen (numera P-programmen) som en viktig väg in i yrket. Föreningen har relativt länge verkat för en professionalisering av yrket där P-linjen (och tidigare andra beteendevetenskapliga utbildningar) framhållits som garant för yrkets vetenskapliga grund. Även om alla personalchefer inte är beteendevetare, och inte har läst P-linjen eller motsvarande utbildningar, så verkar en beteendevetenskaplig bakgrund vara bland de vanligare utbildningsbakgrunderna bland personalchefer (Lindeberg & Månson, 2000).

Fokus i denna avhandling är de föreställningar som (re)produceras om yrkesgruppen personalspecialister – både i formen av kritik och mer positiva omdömen. Identitetsarbetet innebär hela tiden en förhandling mellan olika grupperingar. Tydligt är att det tycks finnas en uppsättning mer eller mindre kollektiva föreställningar, förväntningar och fördomar om personalarbete som yrkesområde. I denna mening så är yrkesgruppen väldigt tydlig.

För att studera det pågående identitetsarbetet har fyra olika delstudier genomförts – intervjuer med personalchefer, deltagande observation i en erfarenhetsgrupp, deltagande på två seminarier om Personalvetarrollen anordnade av Akademikerförbundet SSR samt en studie av den offentliga debatten i personalspecialisternas egna facktidning – *Personal & Ledarskap* – över en tioårsperiod (jag kommer att redovisa detaljerna kring dessa delstudier i kapitel tre). Bland de verksamma personalspecialisterna som kommer till uttryck i mitt empiriska material förekommer en hel del olika röster med olika tonlägen. Vidare finns det skillnader i akademisk bakgrund. Det gemensamma dem emellan är att de uttalar sig om personalarbete som yrkesområde (se figur 1 nedan).

Majoriteten av röster bland de yrkesverksamma i mitt material har läst på P-linjen (eller motsvarande beteendevetenskapliga utbildningar inriktade mot personalarbete). Samtliga av dessa identifierar sig också med yrkesområdet (kategori I). Vidare finns det andra personer som läst andra

högskoleutbildningar men som ändå i stort ser sig som personalspecialister verksamma inom yrkesområdet personalarbete (kategori II). Dessa markerar också närhet och/eller tillhörighet till yrkesområdet. En tredje grupp av röster har också en annan utbildningsbakgrund (vanligtvis civilekonomer eller civilingenjörer). Skillnaden är att dessa personer på olika sätt markerar distans till yrkesområdet (kategori III). Samtliga kategorier av personer tillhör den undersökta populationen och alla utifrån sin position ringar med hjälp av sina uttalanden in de föreställningar som finns avseende yrkesområdet.

Begreppet personalspecialist kommer att användas för att beteckna samtliga av dessa kategorier (I-III) av personer verksamma inom personalfunktionen. Dock utgör de personer som har en beteendevetenskaplig bakgrund (kategori I) i någon mening fokusgruppen. Det är denna grupp med beteendevetenskaplig utbildningsbakgrund som SPF som yrkesförening främst framhållit i diskussionerna om yrkets professionalisering. Ibland kommer jag därför i diskussionerna framgent att urskilja denna kategori. Jag kommer ibland att tala om 'rena' personalspecialister och då mena personer som har läst p-linjen eller motsvarande utbildning (kategori I).

FÖRHÅLL- NINGSSÄTT	UTBILDNING	
	Annan utbildnings- bakgrund	P-linjen eller motsvarande
Identifierar sig med personal- arbete som yrkesområde	Kategori II	Kategori I
Distanserar sig från personal- arbete som yrkesområde	Kategori III	Kategori IV

Figur 1: Typer av verksamma personer inom yrkesområdet

Vad alla dessa röster har gemensamt är att de uttalar sig om och förhåller sig till personalarbete som yrkesområde. Oavsett om det rör sig om kritik eller positiva omdömen finns det en kärna av kollektiva föreställningar vilka de praktiskt verksamma personalspecialisterna förhåller sig till. Den fjärde gruppen i figuren ovan (kategori IV) – de som läst P-linjen men distanserar sig från yrkesgruppen – finns inte representerad i mitt material. Denna position är givetvis principiellt fullt möjlig, men troligen mer sällsynt empiriskt.

Förutom dessa praktiskt verksamma personalspecialister (ofta personalchefer eller personaldirektörer) förekommer en hel del andra röster i den offentliga diskursen (facktidningen) vilka uttalar sig om yrkesområdet. Det är alltifrån journalisterna själva, konsulter, forskare, andra chefskategorier, företrädare för yrkesföreningen (SPF) och så vidare. Vissa av dessa är kritiska mot yrkesgruppen och deras försök att flytta fram sina positioner andra mer positiva eller neutrala. Det finns en systematik i dessa synpunkter som jag kommer att återkomma till. Dessa synpunkter utgör också en viktig del i den förhandling i vilken föreställningar om yrkesområdet underbyggs och (re)produceras.

Jag har vidare avgränsat mig till att undersöka de akademiskt utbildade inom yrkesområdet och de som praktiskt arbetar som personalchefer eller motsvarande. Det är dessa som tydligast representerar yrkesgruppens strategiska ambitioner. Med något enstaka undantag så är alla de som jag intervjuade och de som deltog på erfarenhetsgruppmötena personalchefer. Vidare sitter de allra flesta med i företagsledningen. Det är de som kommit relativt långt i sin karriär inom yrkesområdet som jag främst studerar. Praktiskt verksamma personalchefer är de som (i många fall) sitter i företagsledningen och där försöker lyfta fram personalfrågorna. Därmed är det också dessa personer som tydligast exemplifierar och representerar yrkesgruppens ambitioner att göra personalfrågorna mer strategiska och därmed de som tydligast utmanar den rådande makt- och statusordningen. Vidare är det strategiska perspektivet också det vanligaste inom tidningen *Personal & Ledarskap*. Det är främst personalchefens och

personaldirektörens perspektiv som framförs i artiklarna. Betydligt mindre skrivs om det mer operativa arbetet inom yrkesområdet.

För att undvika onödig begreppsförvirring tänkte jag kort definiera några centrala begrepp avseende yrkesområdet vilka kommer att återkomma framgent i avhandlingen. Yrkesområdet vilket jag studerar är *personalarbete*. De som är yrkesverksamma inom detta område kommer jag att benämna *personalspecialister*. Valet stod emellan benämningen *personalspecialist* och *personalarbetare*, då dessa är de vanligast förekommande benämningarna i mitt empiriska material på personer verksamma inom yrkesområdet *personalarbete*. Valet föll på den förstnämnda kategorin då den tydligare signalerar att det rör sig om en yrkesgrupp vilka företräder en specialistfunktion inom företag och organisationer. Förkortningen PA kommer att återfinnas i olika citat från det empiriska materialet som beteckning av yrkesområdet. PA står för *personarbete*, men den tidigare betydelsen var *personaladministration*. Denna tidigare betydelse vill man från yrkesgruppens sida i möjligaste mån undvika då ambitionen och förhoppningen är att arbeta mer strategiskt med personalfrågor. Begreppet *administration* ger sålunda från yrkesgruppens sida felaktiga signaler. Benämningen *personalvetare* kommer också att användas för de personer som läst (eller är studenter på) p-linjen eller p-programmet. En *personalvetare* är således en person med akademisk examen inriktad mer specifikt mot yrkesområdet.

Avhandlingens disposition

I kapitel två redovisar jag den tolkningsram som väglett mig (och växt fram) under studierna av *personalspecialisternas* identitetsarbete. I detta kapitel diskuteras dels min grundade syn på 'hur världen fungerar', samt de teorier som mer konkret formar min tolkningsram. Att redovisa den teoretiska referensramen är sålunda ett sätt att tydliggöra den förförståelse med vilken jag går in i de texter jag analyserar. Vidare genererar de teoretiska diskussionerna ett antal centrala analysbegrepp. Därigenom syftar kapitlet till att tydliggöra och slipa de empiriska verktyg vilka kommer att omsättas i analyserna. I det efterföljande metodkapitlet

(kapitel tre) försöker jag tydliggöra hur mitt tolkningsperspektiv låter sig omsättas i empiriska analyser. I detta kapitel beskrivs studiens tillvägagångssätt – vad som studerats och hur detta har gått till.

Kapitel fyra är en kort historisk beskrivning av yrkesområdets framväxt. Detta kapitel kan ses som en fördjupning av problembakgrunden. Vidare utgör kapitlet också en introduktion till den efterföljande analysen. I yrkesgruppens historia finner vi teman som även idag omsätts i det pågående identitetsarbetet.

I resterande kapitel kommer själva analyserna att ske. Logiken i dessa kapitel är en ökad grad av problematisering och (explicit teoretiskt driven) analys. Analysens startpunkt är (till synes, då den grundas på teoretiska val) empirinära där olika återkommande teman diskuteras vad gäller konstruktionen av personalspecialisternas yrkesidentitet. I dessa kapitel kommer de återkommande argumenten i positioneringen av yrkesgruppen att redovisas i formen av olika centrala empiriska teman (kapitel fem till nio). I kapitel tio och elva kommer mer kritiska analyser ske, där problemen att etablera sig som en strategisk och legitim yrkesgrupp kommer att diskuteras utifrån ett mer tydligt maktperspektiv. Här kommer de mönster som identifierats i de mer empirinära analyserna att kommenteras och kritiskt diskuteras. I dessa två kapitel kommer systematiken bakom variationerna att lyftas fram. Avhandlingen avslutas med ett kapitel där de centrala resultaten sammanfattas och där studiens bidrag diskuteras.

Identitetskonstruktion i ett argumentativt sammanhang

"Ni nyktra människor som känner er väpnade mot lidelse och fantasteri och gärna skulle göra er en stolthet och en prydnad av er tomhet, ni kallar er realister och antyder att så som världen ter sig för er så är den verkligen beskaffad: bara inför er står verkligheten utan sina slöjor, ... Det finns för oss ingen 'verklighet' – och inte heller för er, ni nyktra – vi är inte på långt när så främmande för varandra som ni tror,..." (Nietzsche 1882/1987: 69-70)

Identitetsskapande som positionering

Identitetsbegreppet är ett centralt begrepp som flitigt omsätts i en rad analyser inom en rad olika discipliner. Som ett centralt begrepp riskerar det ibland att användas alltför flitigt, i alltför många sammanhang med risk för överexploatering och bristande precision som följd. Dylika invändningar har också rests mot identitetsbegreppet (för en översikt av kritiken se Alsmark, 1997). Denna mer taxonomiska kritik är dock inte fullt så allvarlig i mina ögon. Kritiken är visserligen giltig – liksom för de flesta teoretiska begrepp inom samhällsvetenskaperna – men inte nödvändigtvis fullt så problematisk. Det viktiga är hur begreppet används i enskilda forskningsprojekt. Det är i dessa begreppen får sin (provisoriska) betydelse och där relevans och eventuell poängfullhet i användningen av begreppet måste avgöras. Liksom Alsmark (1997) väljer jag sålunda att arbeta med en operationell definition av identitetsbegreppet. Jag avser att klargöra hur jag ser på begreppet och hur jag avser att använda detsamma i analyserna av personalspecialisternas identitetsarbete. Nedanstående

genomgång gör sålunda inga anspråk på att göra den omfattande litteraturen i ämnet identitet rättvisa. Snarare avser jag att positionera den egna studien och klargöra hur jag – med stöd av andra författarskap – ser på identitet.

Det är inte främst som ett psykologiskt begrepp som identitet används i min studie. Snarare är jag intresserad av den sociala dimensionen – hur identitet uttrycks i ett argumentativt sammanhang. Jag ser inte identitet såsom något essentialistiskt, där en stabil identitet antas vara något slutmål på en utvecklingsprocess som en 'normal' och 'mogen människa' antas nå. Snarare är mitt perspektiv på identitet social-konstruktionistiskt. Identitet skapas i social interaktion där sammanhanget är avgörande. Mer specifikt ser jag identitet som en för stunden intagen position i ett ständigt pågående positioneringsarbete (Gergen, 1989; Shotter, 1989; 1993). De definitioner, argument och beskrivningar som framförs i detta positioneringsarbete fyller performativa funktioner genom att de genererar handling och skapar mening. Definitionerna är alltid provisoriska, lokala och gäller för stunden. Hur identitet skapas och stabiliseras är det intressanta för mina syften.

Att som i mitt fall studera yrkesidentitet blir sålunda en fråga om att studera en ständigt pågående (åter)skapelseprocess. Härvidlag blir språket centralt, för det är i ständigt pågående samtal, reflektioner, argumentationer, som identiteten, försvaras, framhålls och modifieras – i korthet: (åter)skapas. Språkanvändningens roll är sålunda central där olika begrepp eller definitioner ses som performativa – snarare än ostensiva (Latour, 1986). De i parenteser placerade prefixen (åter- samt re-) före orden skapelseprocess och produktion ovan är viktiga markeringar. De finns där för att påminna om de trögheter som är centrala i sociala praktiker. Vi skapar inte våra högst personliga versioner av verkligheten ånyo varje dag. Det rör sig om en social process i vilken retoriska resurser vilka sedimenterats återanvänds i konstruktionsarbetet.

Identitetskapande i ett argumentativt sammanhang

Både Shotter (1989; 1993) och Gergen (1989) lyfter fram den argumentativa dimensionen i de ständigt pågående identitetskonstruktionerna. Våra identiteter bekräftas och/eller förkastas – det vill säga förhandlas – hela tiden i interaktion med andra. Alla våra försök att positionera oss, att skapa och befästa en viss typ av självbild, utförs i ett sammanhang av kritik och motiveringar (eller rimliggöranden)², i vilket vi alltid är placerade i, där: "...every argumentative 'move' is formulated as a response to previous moves." (Shotter, 1993: 14). Språkets roll är följaktligen centralt i denna förhandling eller kamp om tolkningsföreträdet. Genom språket försöker individer och grupper kontrollera varandras försök att konstruera en identitet eller göra motstånd mot sådan kontroll; man försöker stärka eller undertrycka olika identiteter (Burke, 1993).

Shotter (1993) menar vidare att all argumentation sker inom en levd tradition – detta betyder dock inte att personer inom en och samma tradition intersubjektivt delar en uppsättning värderingar, perspektiv och så vidare. Homogenitet i värderingar är ingen nödvändig förutsättning.

"...[W]hat we have in common with each other in our society's traditions is not a set of agreements about meanings, beliefs or values, but a set of intrinsically two-sided 'topics' [Greek *topoi* = 'places'] or dilemmatic themes or 'commonplaces' for use by us as *resources*, from which we can draw the two or more sides of an argument." (ibid: 14)

Både Shotter (1989; 1993) och Gergen (1989) betonar den argumentativa möjligheten i identitetsarbetet. Liksom exempelvis Billig (1996) tycks författarna vara trogna Protagoras maxim att det i ett argumentativt sammanhang för varje rimligt argument alltid går att konstruera ett rimligt

² Shotter själv använder ordet 'justification' vilket jag översatt med motivering. Dock är översättningen inte helt träffsäker då 'motivering' enligt min mening ibland är ett alltför formellt och starkt uttryck för att beskriva de olika sätt på vilka vi försöker framställa våra (tal)handlingar såsom rimliga.

motargument. Detta öppnar upp för en rad retoriska möjligheter att föra fram sina argument och därmed positionera sig och skapa en identitet. Potentiellt finns det inget slut på en argumentation om dessa möjligheter till fullo utnyttjas. Även om sista ordet för stunden är sagt kan den argumentativa processen på goda grunder alltid öppnas upp igen. Därmed är en uttryckt ståndpunkt – en intagen identitet – alltid potentiellt kontroversiell.

Att se identitetskapande som en argumentativ process innebär inte nödvändigtvis att det jag analyserar endast är debatter där tydliga meningsskiljaktigheter uttryckt i olika positioner enkelt låter sig identifieras. Det finns sådana exempel i mitt material – men de utgör inte regel. De flesta av de texter jag tolkar utgör resonemang kring personalspecialisternas yrkesroll i allmänhet. Dock lånar sig det argumentativa perspektivet, som det skisserats ovan, väl även för analyser av diskurser vilka till synes inte har något att göra med retorik och argumentation. Identitetskonstruktionen sker hela tiden i ett argumentativt sammanhang och för att förstå den pågående diskursen måste man förstå till vilka ett uttalande riktas, mot vilka argumentativa positioner den som talar förhåller sig till.

”...the meaning of discourse used in an argumentative context must be examined in terms of the contest between criticism and justification. Therefore, to understand the meaning of a sentence or whole discourse in an argumentative context, one should not examine merely the words within that discourse or the images in the speaker’s mind at the moment of utterance. One should also consider the positions which are being criticized, or against which a justification is being mounted. Without these counter-positions, the argumentative meaning will be lost.” (Billig, 1996: 121).

Den pågående argumentationen låter sig följaktligen inte alltid direkt utläsas i en text men den kan alltid lyftas fram och analyseras om man ser till det argumentativa sammanhanget. Bara därför att den argumentativa dimensionen är (delvis) dold betyder inte att den inte låter sig utläsas. Att etablera en sanning – att etablera en svårigen ifrågasättbar fakticitet – kräver ett ständigt pågående realitetsarbete (Swartling, 1998). I detta

argumentativa arbete krävs och en rad retoriska resurser för att stabilisera sin version av verkligheten i konkurrens med andra. Det är detta argumentativa arbete jag avser att studera.

Fastställandet av fakta är i sig en vanligen användbar retorisk strategi eftersom accepterade fakta är inget man förhandlar om. Annorlunda sagt är en vanlig och viktig retorisk strategi just att lägga fram essentialistiska argument av olika slag. Att visa att det man framför är så långt ifrån värderingar och högst personliga idéer som man kan komma. Omvänt är ett vanligt sätt att bemöta sådana argument att visa att det som framförs som fakta snarare är hugskott eller rent av direkta lögnar. Fakta står inte nödvändigtvis i en direkt motsatsställning till retorik. Fakta är inte det som (förhoppningsvis) framträder när kruttröken lagt sig och känslorna svalnat. Snarare utgör det en del av den retoriska ammunitionen.

Givet denna argumentativa möjlighet handlar identitetsskapande om en över tiden utsträckt förhandling där vi orienterar oss i ett socialt rum av motsatta möjliga argumentativa positioner.

"A framework of oppositional binarisms has historically provided the governing logic of identity formation in the West. This framework has grounded identity in a series of either/or categories within which individuals are expected to exist. Within these governing categories, Iris Marion Young (1990) asserts, 'Any move to define an identity, a closed totality, always depends on excluding some elements, separating the pure from the impure' (p. 303). In this manner, individual identity says as much about what ones is not, as it does about who one is." (Guterman, 1994: 220-21).

Resonemang vilka stödjer intagna argumentativa positioner och därmed försök till identitetskonstruktion kommer inte från tomma intet. Det 'sunda förnuftet' (*common-sense*) tillhandahåller en mängd retoriska resurser vilka kan omsättas för att skapa, modifiera och stabilisera en självbild. Vidare kan goda argument (potentiellt) framföras för att kritisera, kontrollera och motsätta sig andras försök att etablera en relativt stabil position och identitet. Det 'sunda förnuftet' utgörs inte av en homogen uppsättning värderingar och trossatser utan snarare präglas det av spänningar och inneboende motsättningar vilka öppnar för möjligheten

att hela tiden rimligen påstå motsatsen (Shotter, 1993). Ordstäv är ett relativt tydligt exempel på denna spänning – hos dessa kan man finna en rad motstridiga råd och värderingar vilka alla i någon mening är rimliga och självklara (Billig, 1996; Linde, 1993). En rad möjligheter till att konstruera delvis konkurrerande identiteter står följaktligen öppna.

Inte endast det 'sunda förnuftet' ger bränsle åt olika argumentativa positioneringar även vetenskaperna tillhandahåller sådana retoriska resurser. Enligt Giddens (1991) karakteriseras sen-moderna samhällen bland annat av en utpräglad reflexivitet.

"Modernity's reflexivity refers to the susceptibility of most aspects of social activity, and material relations with nature, to chronic revisions in the light of new information or knowledge. Such information or knowledge is not incidental to modern institutions, but constitutive of them – a complicated phenomenon, because many possibilities of reflection about reflexivity exist in modern social conditions. (Giddens, 1991: 20)

Det som var Upplysningens kungsväg till säker kunskap, tvivlet väglett av det kritiska förnuftet, har sålunda i hög grad institutionaliserats. Detta har som paradoxal konsekvens att grunden för säker kunskap i sig i större utsträckning underminerats. Det mesta går att ifrågasätta på 'legitima' och 'förnuftiga' grunder. Vi är omgivna av experter som många gånger förser oss med motstridiga förklaringar till skeenden – ger oss motstridiga svar på frågor om vad som är sant, gott, rimligt, normalt och så vidare.

En mängd retoriska resurser – både 'vetenskapliga' och sådana baserade på 'det sunda förnuftet' – kan sålunda sägas stå till buds för skapande av mening och därmed identitetspositionering. Begreppet retoriska resurser är snarlikt Watson och Bargiela-Chiappinis (1998) begrepp 'diskursiva resurser' (*discursive resources*). Dock föredrar jag att benämna resurserna retoriska för att därigenom understryka det argumentativa sammanhang jag studerar. Vad som menas är idéer, begrepp, bilder, uttryck och exempel vilka omsätts av olika grupper för att skapa mening och ge stöd och riktning åt de argumentativa projekt som bedrivs.

I praktiken är dock argumenten sällan obegränsade

Med dessa inledande kommentarer kring hur jag ser på identitet – som en intagen position i ett argumentativt sammanhang – kan det tyckas att jag tecknat en bild av ett potentiellt kaotiskt liv för den sen-moderna människan. Det tycks vara en person ständigt i rörelse i en mångfald av världar där identiteter för stunden (om)formas i argumentativa sammanhang där allt tycks gå för sig – och dess motsats. När man på detta vis komprimerat beskriver situationen för den enskilda människan är det kanske lätt att dra slutsatsen att bilden är överdriven. Det mesta är ju i slutändan ändå sig relativt likt, kan tyckas. Vanligtvis puttrar människan på i rutinen, flyter med i strömmen och överraskas sällan (kanske alltför sällan?). Dock menar jag att de argument som hittills framförts ändå tecknar en relativt god bild av de *potentiella möjligheter* som finns. Visst kan man diskutera huruvida bilden stämmer väl vad gäller alla sammanhang; lokala variationer finns givetvis och därför kan en mer nyanserad bild tecknas. För mina syften räcker det dock med att på detta sätt, mer skissartat, beskriva scenen av möjligheter på vilken identiteter förhandlas. Enligt min mening är det problematiska när denna typ av beskrivning oreflekterat tas för vardaglig praktik. Även om potentialen till olikhet, till en mångfald av identitetskonstruktioner, finns där så realiseras den långt ifrån alltid. Den intressanta frågan som inställer sig är varför den potentiella möjligheten inte alltid realiseras i praktiken?

Ett sätt att besvara frågan är att de argumentativa sammanhang inom vilka olika positioner intas alltid är strukturerade (och strukturerande). Det 'sunda förnuftet' tillhandahåller både förutsättningar och gränser för vad som i en given situation kan sägas. Trögheter finns sålunda vilka försvårar vissa identitetskonstruktioner framför andra. Vi bryter relativt sällan konventioner hur som helst när vi argumenterar. All argumentation sker inom mer eller mindre för-givet-tagna tolkningsramar ofta präglade av tröghet vilka i sig sällan ifrågasätts. De många variationer av argument som kan identifieras är oftast variationer på grundläggande och återkommande teman (se exempelvis Asplund, 1979; Linde, 1993). Som

etnometodologin³ återkommande visat finns det en rad förväntningar och krav på interaktionen människor emellan vad gäller vad en normal och förnuftig människa kan tänkas göra och säga i en given situation.

Vilka är då dessa redan etablerade sätt att resonera? En rad författare har på olika sätt försökt visa på återkommande grundläggande teman i olika diskurser. Johan Asplund (1979) talar exempelvis om tankefigurer, Charlotte Linde (1993) talar om koherenssystem (*coherence systems*) och centrala element i 'det sunda förnuftet' (*common sense*), Barbara Czarniawska och Bernward Joerges (1996) diskuterar begreppet *master-ideas*. Vad dessa författare har gemensamt är att de lyfter fram och visar på centrala och för-givet-tagna dimensioner i olika diskurser. De variationer som vi kan identifiera i olika diskurser är alla variationer på återkommande och underliggande teman. Vi omsätter hela tiden redan etablerade sätt att resonera, redan etablerade idéer, när vi positionerar oss i olika diskurser. Eller som Mary Douglas (1986) lite tillspetsat formulerar det; institutionerna tänker åt oss och sköter det ständiga kategoriseringsarbetet.

Det centrala är att det argumentativa sammanhanget kan ses som ett spänningsfält inom vilket olika motsatta argumentativa positioner låter sig intas helt i linje med Protagoras maxim. Identitetskapande innebär sålunda att orientera sig i ett retoriskt rum av motsatta positioner något som fångas väl av Watson och Bargiela-Chiappini (1998) när de beskriver personalchefers dilemman i sökandet efter trovärdighet och legitimitet:

³ Den påtaglighet och självklarhet med vilken världen tycks presentera sig för oss (många gånger till synes oberoende av våra tolkningar) är en produkt av ett ständigt pågående arbete. Vi skapar ständigt den värld vi tar för given. Vi ser ofta bara de för-givet-tagna produkterna - sällan själva produktionsprocessen. En viktig anledning till den objektiva status vi ofta tillskriver den värld vi rör oss i är att vi ständigt i interaktionen med andra försäkrar varandra att vi lever i en 'delad värld' - påtaglig och självklar. Den 'naturliga inställningen' (natural attitude) (Schutz, 1970) kalibreras och bekräftas hela tiden (ofta obemärkt). Det är just detta arbete som etnometodologin tagit som sin uppgift att studera hur kompetenta aktörer hela tiden skickligt och till synes oproblematiskt i interaktionen (åter)upprättar denna 'delade värld'. Alfred Schutz's referensram är härvidlag central. För en översikt av etnometodologin och dess kopplingar till Schutz se exempelvis Heritage (1984) och Blomberg (1995a; 1995b).

"Personnel managers are simultaneously under pressure to treat employees as 'means' to the 'ends' of the employing interest (a push towards efficiency) and as 'ends in themselves' (a push towards justice or fairness). If they appear too 'soft' or sympathetic to labour they will be ignored by business and results-oriented managers and if they appear to 'tough' they will be ignored by employee constituencies. ... If they present themselves too vigorously as 'experts' in human behaviour (or as 'professionals' equivalent to doctors and lawyers) they will be resented by all parties, but if they appear too 'amateurish' they will be pushed aside." (ibid: 289)

Diskurs och identitet

Att studera hur yrkesidentiteten konstrueras i ett argumentativt sammanhang innebär att studera hur identiteten uttrycks diskursivt i ständigt pågående samtal, debatter och resonemang. I detta avsnitt har jag för avsikt att säga något om hur jag ser på kopplingen mellan identitet och diskurs. Diskursbegreppet är också ett ofta omsatt begrepp i samhällsvetenskapliga texter och diskursanalys tycks vara en metod med många anhängare. Dock (eller kanske just därför?) råder viss oklarhet vad som menas med begreppet (liksom för så många andra begrepp inom samhällsvetenskaperna)⁴. Enligt Potter & Wetherell (1987) är det fullt möjligt att finna två böcker i ämnet diskursanalys vars innehåll inte alls överlappar.

⁴ En central utgångspunkt för den typ av diskursanalys som Potter & Wetherell förespråkar är just språkets variationsrikedom och mångtydighet. Författarna kritiserar en realistisk syn på språket där begrepp antas (mer eller mindre exakt) referera till en verklighet utanför och oberoende av språket. Som en konsekvens av detta är det knappast förvånande att begrepp används med delvis olika betydelser av olika forskare. Begrepp får sin innebörd i själva användningen. Det är inte så mycket ett problem som ett villkor för samhällsvetenskaperna. Uttömmande och exakta definitioner av begrepp låter sig sålunda inte göras. Denna insikt är viktig. Dock ursäktar inte denna insikt nödvändigtvis att man undlåter att diskutera och i någon mån precisera de centrala begrepp man använder i sin forskning. Däremot kan man, menar jag, i stor utsträckning tona ned eventuella taxonomiska ambitioner i syfte att finna en slutgiltig definition av centrala begrepp. Dessa definitioner förblir provisoriska (men inte nödvändigtvis godtyckliga) och måste alltid ses i ljuset av det enskilda forskningsprojektet.

Diskurser för mig följer den vida definition som Potter & Wetherell (1987) använder (se även Asplund, 1979). Med diskurs förstås alla former av prat, både formellt och informellt, samt alla former av skriven text. Dessa sociala texter är studieobjektet. Dock skiljer sig min syn delvis jämfört med Potter & Wetherells avseende vad man kan säga om studieobjektet, dels vad gäller kopplingen mellan diskurs och mening och kanske främst kopplingen mellan diskursen och det sammanhang i vilken den framförs. Jag tänkte inleda med att kort redogöra för Potter & Wetherells ståndpunkt för att sedan tydliggöra i vilka avseenden min ståndpunkt skiljer sig från deras.

Det synsätt på diskurs som Potter & Wetherell (1987) argumenterar för är radikalt icke-kognitivt. Anledningen till detta är enligt författarna själva inte att dom nödvändigtvis förnekar en eventuell förekomst av mentala processer. Snarare är anledningen mer pragmatiskt metodologisk. För att studera hur diskurser uttrycks, vilka funktioner olika typer av diskurser fyller samt vilka konsekvenserna är räcker det med att studera språkanvändningen. Man behöver inte göra en skillnad mellan det 'inre' och det 'yttre', mellan mentala och icke mentala processer för att studera språkets roll i social interaktion. Huruvida det folk säger autentiskt representerar inre mentala processer är från författarnas perspektiv irrelevant och oproblematiskt. Språkanvändningen i sig är en central social praktik värd att studera på sina egna villkor.

Potter & Wetherell är knappast ensamma att inta denna position. Atkinson & Silverman (1997) varnar exempelvis för att falla i den romantiska fällan, där vi behandlar exempelvis det som sägs i intervjuer som något som relativt väl representerar en persons unika erfarenheter. För Atkinson & Silverman (1997) ger inte intervjuer nödvändigtvis en god inblick i en persons psykologiska konstitution, vilken i sin tur skulle förklara varför en person handlar på ett visst sätt. Som människor besitter vi en bred vokabulär om våra inre regioner – vårt psyke (Gergen, 1989). Vi kan enkelt och självklart diskutera våra tankar, känslor, motiv, erfarenheter, minnen och så vidare. Detta betyder att vi som individer ofta besitter ett rikt språk med vars hjälp vi kan positionera oss själva som autonoma

individer – inte nödvändigtvis att psykologiska processer skall ges en primär status. Det intressanta sker i språket mellan människor. Individen, utifrån denna ståndpunkt, är följaktligen inte så mycket subjektivitetens självklara borg – den stabila punkt utifrån vilken vi handlar och pratar om oss själva – utan mer en språklig konsekvens, en för stunden intagen position i ett argumentativt sammanhang.

Jag intar i stora drag en liknande position som den som skisserats ovan. Jag avser att studera personalspecialisternas yrkesidentitet genom att analysera hur denna uttrycks språkligt i sätt att resonera, reflektera och argumentera kring sin yrkesroll (det vill säga hur identiteten uttrycks diskursivt). Liksom Alvesson och Köping (1993) vill jag dock inte helt avskala subjektet integritet och konsekvens. Detta innebär att jag inte förnekar existensen av kognitiva processer eller subjektets egna vilja och förmåga till självständigt tänkande, men det är inte i första hand dessa processer som utgör mitt studieobjekt. Språkanvändningen är en central praktik och utgör härvidlag en rik källa för att förstå och analysera konstruktioner av yrkesidentitet samt vilka konsekvenserna av detta identitetsarbete är. Språkanvändningen är det material jag har att arbeta med. Dock ser jag inte relationen mellan diskurs och mening fullt så särkopplad som Potter & Wetherell tycks göra (se Alvesson & Kärreman, 2000). En dylik ståndpunkt överbetonar variationsmöjligheterna och konstruerar en enligt min mening alltför lös koppling (ibland nästan icke-koppling) mellan mening och språkanvändning. I sin extremform träder bilden fram av teflonliknande subjekt vilka politiskt medvetet (och korrekt) varierar diskurserna beroende på sammanhang (ibid).

Min position är att diskursen inte bara kan stå för sig själv. Medveten om att kopplingen mellan språkanvändning och mening många gånger är osäker, svag, lokal och så vidare menar jag ändå att diskursen också formar subjektiviteten och vice versa. Ibland på ett relativt genomgripande sätt. Eftersom personalspecialisterna som yrkesgrupp försöker flytta fram sina positioner på arbetsmarknaden utmanar man därmed andra (relativt sett mer etablerade) yrkesgrupper. Identitetskonstruktionen sker därför i konkurrens med andra identitetskonstruktioner och därmed följande

beskrivningar av verkligheten. Vissa av dessa föreskrivande beskrivningar är ideologiska i den meningen att de mobiliserar mening vilken legitimerar eller reifierar vissa dominansförhållanden (Thompson, 1984; 1990). Min analys avser att göra variationerna rättvisa utan att för den skull släppa blicken från den bakomliggande systematiken. Konstruktionen av identitet sker hela tiden i ett strukturerat meningssammanhang. Friheten att konstruera mening är därför delvis betingad. Alltför fria tolkningar löses sällan in av relevanta andra, utan riskerar hela tiden att på ett eller annat sätt sanktioneras (med tystnaden eller tillrättavisningen). Andra tolkningar däremot kan passera obemärkt förbi som självklara och korrekta beskrivningar trots att de kanske systematiskt tjänar vissa grupper på andras bekostnad.

En annan skillnad mellan min utgångspunkt och Potter & Wetherells är att den typ av diskursanalys de argumenterar för är mer tydligt mikro-orienterad. Diskursanalys för dessa författare innebär att gå in i detaljerna i texterna (språkanvändningen) och relatera dessa till det mikro-sammanhang i vilka de framförs. För min del startar jag i texterna för att sedan röra mig från dessa genom att analysera kopplingarna mellan teman i texterna och det större (makro-) sammanhang de framförs i. Detta sker givetvis på bekostnad av detaljerna i enskilda diskurser. Dock är jag mer intresserad av att undersöka förekomsten av dominerande teman och huruvida dessa dominerar på bekostnad av andra. Analysen syftar till att frilägga centrala dimensioner i det retoriska universum (*doxa*, Bourdieu, 1972/1977) inom vilket legitima diskurser kring yrkesidentiteten låter sig föras.

Allt är inte endast text

Även om min utgångspunkt ser språket som centralt är det viktigt att påpeka att jag inte avser att reducera allt till text. Jag anser inte att allt börjar och slutar i språket som vissa extremformer av postmodernism tycks mena. Utgångspunkten är sålunda inte postmodern i betydelsen att jag anser att det är meningslöst att tala om en verklighet utanför texten.

Marshall Berman beskriver en sådan postmodern ståndpunkt på följande vis:

“Derrida, Roland Barthes, Jacques Lacan, Michel Foucault, Jean Baudrillard, and all their legions of followers, appropriated the whole modernist language of radical breakthrough, wrenched it out of its moral and political context, and transformed it into a purely aesthetic language game. Eros, revolution, terrorism, diabolical possession, apocalypse, were now simply ways of playing with words and signifiers and texts. As such, they could be experienced and enjoyed – *jouir*, *jouissance*, Roland Barthes’s favourite words – without engaging in any action, taking any risks, or paying any human costs.” (Berman, 1992: 44).

Jag delar Bermans uppfattning. De ‘sociala texter’ jag avser att studera ser jag inte endast som estetiska språkspel utan snarare som insatser i ett ständigt pågående politiskt spel. Att hylla skillnader och visa på idéers pluralism i jämförelse mellan olika texter kan väl i och för sig vara trevligt. Dock finns det en uppenbar risk att man i fascinationen över skillnader blir blind för den systematik med vilken variationen (re)produceras. Man riskerar att bli blind för det faktum att alla inte deltar på lika villkor i produktionen av mening (Thompson, 1990). Bakom variationerna och skillnaderna finns det hierarkier – alla beskrivningar av hur världen är och hur den borde vara väger inte lika tungt. Asymmetriska relationer präglas ofta av tröghet och tenderar därför att bestå.

För mig är det sålunda ‘textens’ aktiva relation till sociala praktiker som är av intresse. Min avsikt har varit att positionera mig gentemot en naiv⁵

⁵ Vid några tillfällen har jag fått kommentaren att ordet naiv är alltför värdeladdat och nedsättande för att användas i en akademisk text. ‘Bara för att du inte håller med om realismen som vetenskapsteoretisk position betyder inte det att denna position är dum eller korkad’ tycks vara en relativt typisk invändning. Nu är det inte i denna betydelse jag använder begreppet utan snarare i betydelsen oskuldsfull, direkt och oreflektad. Definitionen av naiv i Svensk Ordbok (1986) säger för övrigt inget om dum. Naiv är enligt denna ordbok någon: “...som liknar ett barn i fråga om känslor, tankar, uppförande, uttryck mm (jfr barnslig, omedveten).” (ibid: 796). Med naiv realism menas sålunda en position utifrån vilken världen oreflekterat är som den är för att den är så. Världen antas vara

realism där språket relativt entydigt antas avbilda en objektiv värld. Att kritisera en ensidig realism, i vilken stram givakt inför *factum brutum* förordas, genom att som alternativ ställa upp en ensidig (textuell) relativism, där allt i slutändan reduceras till texter, är dock inte min ambition. Ingen av extremerna är speciellt fruktbar, utan snarare uttryck för en förlamande cartesiansk oro (Bernstein, 1983/1987) som förvisso ger bränsle till många lika upphetsade som fruktlösa debatter (och en hel del akademisk meritering).

Min ståndpunkt förnekar sålunda också texternas mer eller mindre absoluta primat – att allt i slutändan handlar om texter, om än i vid mening, och att det intressanta studieobjektet är dessas relation till varandra. Snarare än att förfäktat en extrem textrelativism menar jag att det är mer fruktbart att se diskurser i relation till sociala praktiker. Diskurserna formar och formas av de sociala praktiker som så att säga sker 'utanför', men inte oberoende av, texterna. Dock menar jag inte att man på kunskapsteoretiska grunder kan hävda en privilegierad ställning i relation till 'verkligheten', även om sådana försök många gånger sker utifrån ideologiska grunder. Tillgång till den råa och obearbetade 'verkligheten' är inte möjlig, vår relation till densamma är alltid perspektivberoende, alltid språkligt förmedlad. Annorlunda sagt försöker jag undvika att ensidigt välja en materialistisk syn framför en idealistisk, och vice versa. Handlingsrepertoarer och variationer måste förstås i ett strukturerat sammanhang, mening och materialitet är sammanvävda (se exempelvis Reed, 1997; Göransson, 1998).

Ett kritiskt grundperspektiv

En viktig roll för forskning är enligt C. Wright Mills (1959/1971) att klargöra sambandet mellan människors upplevda problem och det större samhällseliga sammanhang i vilket dessa uppträder. En fruktbar distinktion härvidlag är den mellan *bekymmer* och *problem*.

direkt tillgänglig för ett nyktert öga fylld av fakta tillgängliga för alla som korrektiv till allehanda vanföreställningar och andra osanningar.

”*Bekymmer* uppträder inom individens person och inom ramen för hans omedelbara relationer till andra; de har att göra med hans jag och med de begränsade områden av det samhälleliga livet som han är direkt och personligt medveten om. ... *Problem* har att göra med frågor som går utöver individens lokala miljöer och ramen för hans inre liv. De har att göra med hur många sådana miljöer organiseras till institutioner i ett historiskt samhälle som helhet, med hur de olika miljöerna går i varandra och täcker varandra för att bilda den större strukturen för det sociala och historiska livet. (Mills, 1959/1971: 14-15)

Denna distinktion som Mills gör är en viktig utgångspunkt för mitt egna arbete. De diskussioner som personalspecialisterna för kring sin yrkesroll tycks landa i vissa återkommande problemdefinitioner. Dessa problem definieras utifrån det spontana tänkande (*common sense*) som yrkesgruppen i stort delar. I mina analyser avser jag att sätta dessa *bekymmer* som många inom yrkesgruppen uttrycker i ett större sammanhang och visa på hur dessa vanligtvis framförda problemdefinitioner i sig döljer ett djupare *problem*. Dessa problemdefinitioner är ibland ideologiska och döljer därmed olika asymmetrier i olika meningssammanhang.

Alla argument är sålunda inte lika giltiga

Som tidigare nämnts är mitt grundperspektiv kritiskt. Maktasymmetrier och dominansförhållanden präglar många gånger interaktionen mellan människor. Därför blir det också relevant att se på identitetskonstruktion utifrån detta perspektiv. För mina syften är det inte tillräckligt att konstatera och analysera skillnader i olika identitetskonstruktioner. Eftersom förmågan och möjligheterna att inta olika positioner många gånger är ojämnt fördelad ger denna typ av analys istället upphov till nya frågor av typen: finns det någon rangordning bland identitetspositioneringarna? Vilka kan legitimt inta olika positioner? Och så vidare.

Ibland när man läser Billig (1996) får man känslan att det sista ordet sällan sägs, i betydelsen att någon avgår med segern i en argumentation. Motsatsen kan alltid argumenteras för. Med ett tillräckligt långt tidsperspektiv stämmer detta givetvis, men då tangerar vi det triviala. Eftersom Billig ser den retoriska dimensionen som central i de flesta typer

av diskurser, ser han alltid möjligheten till kritik och alternativa tolkningar och anser inte att risken att vissa tolkningar tar över på bekostnad av andra som överhängande. Vidare är de retoriska resurser som det 'sunda förnuftet' erbjuder många och motstridiga. Därför erbjuder den institutionaliserade repertoar av argument som delas (om än i olika utsträckning) hela tiden möjligheter att vända på argumenten – att inta en rimlig motsatt ståndpunkt.

Billig (1996) påpekar att det 'sunda förnuftet' kan påverka en argumentation på två motsatta sätt. Dels, som diskuterats ovan, som bränsle åt argumentationen. Dels kan det 'sunda förnuftet' omsättas för att tvinga argumentationen till en halt. Om den uppsättning av truismer, den uppsättning antaget universella självklarheter som varje förnuftig människa svårigen kan ifrågasätta, av de inblandade bedöms som relevanta för argumentationen så dör densamma. Om självklarheter debatterar man inte. Som vi sett intresserar sig Billig (1996) främst för de möjligheter som hela tiden potentiellt står öppna för hålla argumentationen igång. Jag är minst lika intresserad av de situationer där självklarhet och makt vävs samman där det 'sunda förnuftet' omsätts för hindra argumentation, reflektion och problematisering.

Jag menar följaktligen att Billig (1996) ibland är alltför optimistisk. Även om det potentiellt alltid går att vända på motståndarens argument, att sådana möjligheter erbjuds i det (potentiellt) argumentativa sammanhang vi ständigt befinner oss i, så är möjligheterna att 'korrekt' omsätta dessa retoriska resurser ojämnt fördelade. Även om det är en central insikt att variationen av potentiella identiteter är stor – är det också viktigt att vara öppen för att denna skillnadernas maskerad ibland uppvisar en tydlig systematik. Vidare är det viktigt att kunna analysera hur självklarheter, fakticitet och normalitet upprätthålls. Hur argumentationen i ett sammanhang uteblir, där vissa verkligheter kommer till stånd på andras bekostnad (Swartling, 1998). Härvidlag är det 'sunda förnuftet' en central resurs (Anderson-Gough *et al*, 1998), 'vetenskapliga argument' en annan för att potentiellt stabilisera vissa beskrivningar.

Alla är dock inte lika kompetenta att omsätta dessa resurser i praktiken. Att till synes naturligt och självklart föra fram sina argument och enkelt problematisera motståndarens är inte alla förunnat. Vidare väger ord olika tungt beroende på vem som framför dem i ett givet sammanhang. Vissa positioner och personer tycks sammanfalla mer självklart än andra. Följaktligen grundas många gånger 'det sista ordet' i legitimitet och makt. Billig tenderar, liksom många andra författare (exempelvis Gergen, 1989; 1991 och Shotter, 1989; 1993), i sina resonemang stirra sig blind på språket och ibland romantisera kring argumentationens möjligheter och därmed möjligheterna att konstruera olika identiteter. De tenderar i allt för hög utsträckning att missa principiella möjligheter för vardaglig praktik

Följaktligen är min utgångspunkt att en argumentation inte endast avgörs av argumenten i sig och hur dessa presenteras. Argumenten framförs i redan extra-textuellt strukturerade sammanhang vilka många gånger präglas av olika dominansförhållanden. Det är sålunda inte bara en fråga om *vad* som sägs och *hur* – det vill säga typiska retoriska frågeställningar; *vem* som säger något är också viktigt för att förstå varför vissa legitimt får sista ordet givet ett visst sammanhang.

Personalspecialisternas pågående identitetsarbetet handlar sålunda inte bara om att skapa en meningsfull och relativt stabil självbild utan är också ett försök att öka sin status och legitimitet och därmed flytta fram positionerna i företag och organisationer. Därmed utmanas andra yrkesgrupper och identitetsarbetet handlar också om en förhandling och kamp om definitionsmakten. I denna kamp används en rad olika till buds stående argument för att genomdriva sin version av verkligheten. 'Vetenskapliga' argument är bara en typ av argument som framförs, hänvisningar till 'det sunda förnuftet' en annan. Denna situation av ständigt pågående förhandling eller kamp om tolkningsföreträdet reser en rad intressanta frågor. Vad passerar som kunskap i ett givet sammanhang? Hur kommer det sig att vissa beskrivningar av verkligheten passerar för självklara och rimliga medan andra sällan uttalas eller möter olika former av motstånd? Det vill säga frågor som mer kritiskt lyfter fram asymmetrier

och dominansförhållanden som ofta präglar meningssammanhang av olika slag. Att legitimt definiera vad som är rimligt, sant, gott i ett givet sammanhang är inte alla förunnat. Denna kompetens och förmåga är ojämnt spridd i ett samhälle. Min tolkningsansats är följaktligen mer inspirerad av *misstankens hermeneutik* (Alvesson & Sköldberg, 1994) än traditionell hermeneutik.

Att studera ideologiska meningssammanhang

Min syn på teori liknar den som Pierre Bourdieu ibland framfört. Teorier är empiriska verktyg som måste sättas i rörelse i empiriska forskningsprojekt för att bli relevanta. Goda teorier är sådana verktyg som hjälper forskaren att gå bortom den omedelbara texten och visa på de (ofta asymmetriska) relationer som texten förutsätter och skapar. Dessa relationer är inte nödvändigtvis omedelbart givna i texten som sådan utan måste konstrueras, erövrats och skapas (Bourdieu, 1995).

En viktig förutsättning för den kritiska analysen är att den gör ett metodologiskt eller epistemologiskt brott med den praktik som studeras – att analysen går bortom det omedelbart givna. Vetenskapliga tolkningar i detta perspektiv innebär att man undviker att stanna vid de spontana förståelsekategorier som de grupper eller individer man studerar omsätter i sin vardagliga praktik. Tolkningen avser bryta med det spontana tänkandet (vardagstänkandet) (Broady, 1991). Anledningen till detta är inte att dessa kategorier nödvändigtvis är 'osanna' eller på annat sätt bristfälliga – pragmatiskt fungerar kategorierna och de interagerande är ofta i betydligt högre utsträckning än forskaren skickliga experter inom sina respektive praktiker. Problemet med det spontana tänkandet, sett ur ett forskningsperspektiv, är att det många gånger är realistiskt och empiristiskt – det antar att språkets begrepp representerar ting och tar fasta på att våra erfarenheter baseras på omedelbara observationer (ibid). Dock är många meningssammanhang ideologiska till sin karaktär i den meningen att systematiskt asymmetriska maktrelationer döljs genom ett ständigt pågående omskrivningsarbete (Thompson, 1984; 1991).

En kritisk analys vilken avser att studera och problematisera ideologiska meningssammanhang kan därför inte stanna inför de studerades vardagserfarenheter. Dock måste analysen utgå ifrån det 'sunda förnuftet' – analysen måste ta som sin startpunkt den vardagliga interaktionen men den kan inte stanna vid densamma. En sådan analys riskerar att ta-för-givet mycket av det den snarare borde analysera och problematisera. Annorlunda sagt tenderar en sådan analys att reifiera förhållanden vars uppkomst och bestående borde vara själva studieobjektet.

Att anlägga ett mer kritiskt perspektiv betyder att man ser personalspecialisternas identitetsdiskurser (och de motdiskurser dessa framkallar och bemöter) som insatser i en över tiden utsträckt kamp om tolkningsföreträdet och rätten att beskriva vilka personalspecialisterna som yrkesgrupp är och borde vara. Denna kamp, som jag skall visa framgent i analyserna, präglas av asymmetri. Genom att anlägga detta kritiska perspektiv lyfts andra aspekter i personalspecialisternas identitetskonstruktion fram – aspekter som många inom yrkesgruppen själva inte 'ser', och kanske inte heller alltid skulle hålla med om, då de flesta spår på dominans hela tiden döljs i diskurserna.

“...the language of authority never governs without the collaboration of those it governs, without the help of the social mechanisms capable of producing this complicity, based on misrecognition, which is the basis of all authority.” (Bourdieu, 1991a, p. 113).

Som vi skall se läggs en hel del arbete ned för att dölja de asymmetrier som präglar många av diskurserna. Upprätthållandet av det naturliga och normala kräver en hel del – ständigt pågående – omskrivningsarbete. Eftersom det är ett potentiellt ideologiskt meningssammanhang som studeras – där makten är effektivare desto bättre den lyckas dölja sina verkningar – är det svårt att ibland finna dess tydliga spår i texten.

“The adherence expressed in the doxic relation to the social world is the absolute form of recognition of legitimacy through misrecognition of arbitrariness, since it is unaware of the very question of legitimacy, which arises from competition for legitimacy, and hence from conflict between groups claiming to possess it.” (Bourdieu, 1972/1977: 168).

Att studera *doxa* (Bourdieu, 1972/1977) världens framträdelseform som naturlig och självklar – det för-givet-tagna universum inom vilket legitima diskussioner låter sig föras – kräver analytiska verktyg för att konstruera och analysera de asymmetriska relationer som så att säga ligger bortom argumenten och som desamma i sina omskrivningar söker dölja. Att studera ideologiska meningssammanhang är att problematisera självklarhetens godtycklighet. Avsikten är att förstå och förklara *doxans paradox*; varför:

”...världens ordning i stort sett respekteras sådan den är, med sina bokstavligt eller bildligt talat, enkelriktade gator och förbjudna körriktningar, påbud och påföljder; att det inte finns mer av överträdelser och uppror, förbrytelser, ’vanvett’ (tänk bara på vilken enastående överensstämmelse mellan tusentals dispositioner – eller viljor – det krävs för fem minuters biltrafik på Place de la Bastille och Place de la Concorde). Eller, något som är ännu mer förvånande, att den etablerade ordningen faktiskt – bortsett från några historiska tillfälligheter – förs vidare lika lätt, med sina dominansförhållanden, sina rättigheter och orätmätiga förmåner, privilegier och orättvisor, och att de outhärdligaste levnadsvillkor så ofta ter sig acceptabla och till och med naturliga.” (Bourdieu, 1999: 11).

Trots att denna ordning är socialt konstruerad, reproducerad genom mänskliga handlingar, upplevs den sällan som godtycklig – som öppen för förhandling. Snarare vidmakthålls det godtyckliga genom ett samtidigt erkännande och misskännande av ordningen.

Hur rättfärdigas kritik från en social-konstruktionistisk utgångspunkt?

En fråga som då reser sig när man talar om ideologi, och speciellt när man talar om ideologikritik samtidigt som man förfäktar en social-konstruktionistisk utgångspunkt är: *Vem är jag att kritisera en viss diskurs som ideologisk? Hur kan jag rättfärdiga en sådan kritik när min tolkning blott är en annan tolkning, en annorlunda konstruktion, än den som diskursen under granskning exemplifierar?* Denna typ av frågeställning är enligt Thompson (1984) vanlig när ideologi kommer på tal. Vidare menar författaren att två

svar eller förhållningssätt är relativt vanliga. Dock är inget av dem enligt författaren tillfredsställande.

Det första förhållningssättet antar att problemen försvinner genom att neutralisera ideologibegreppet genom att ta bort dess kritiska udd. Ideologi omsätts i sådana fall i en forskningspraktik som ett (antaget) icke-värderande, icke-kritiskt, begrepp och används för att beskriva och analysera delade värderingssystem eller liknande. Därvidlag liknar ideologibegreppet exempelvis ett sådant begrepp som organisationskultur (åtminstone i mer maktneutrala tappningar). Att ta bort den kritiska udden, att inte se ideologi som ett värderande begrepp, löser inte problemet med rättfärdigande, enligt Thompson, utan förvisar problemet till bakgrunden och döljer det för diskussion (och kritik).

Det andra tillika ohållbara förhållningssättet är att inta en (förment) vetenskaplig position som en motpol till ideologi. Från denna 'objektiva' ståndpunkt studeras och kritiserar sedan de vanföreställningar och förutfattade meningar olika ideologier uttrycker. Problemet med denna ståndpunkt enligt Thompson (1994) är att ideologier jämföras med illusioner utifrån en vetenskaplig ståndpunkt som i sig långt ifrån är självklar. Den vetenskapligt framställda verkligheten utgör ett korrektiv till den på fördomar baserade. Dock är inte vetenskapen objektiv i den meningen att den står över historien och producerar kunskap fri från intressen och värderingar. Vetenskapen tolkar världen, tolkar andras tolkningar, och anlägger därför vissa perspektiv knutna till vissa intresse- och handlingssammanhang (Habermas, 1968/1987). Samhällsvetenskaperna är sålunda aldrig objektiva i den ovan nämnda meningen och beskriver och förklarar inte passivt en på förhand given värld, utan den konstruerar aktivt sitt studieobjekt. Vidare är vetenskapen själv ibland ideologisk under vissa historiska förhållanden, eller lånar sig till sådana användningar (se exempelvis Habermas, 1968/1984).

Hur kan man då rättfärdiga kritik utifrån en social-konstruktionistisk utgångspunkt? Problematiken är i många avseenden densamma som den som präglar all form av samhällsvetenskap vilken tolkar andras tolkningar.

”Like all interpretations, the interpretation of ideology is risky, conflict-laden, open to dispute. It makes a claim about something which may differ from other views, including the views of the subjects who make up the social world and whose everyday understanding may be the object of interpretation.” (Thompson, 1990: 320).

Detta villkor menar Thompson (1990) behöver inte bara ses som ett problem, det öppnar också upp för en kritisk potential. Detta villkor tolkas dock ibland av mer extrema röster som att det bara är att acceptera och hylla skillnaderna – allt är lokalt och lika rimligt. Dock menar jag att man inte helt behöver instämma i de extremaste formerna av relativism. Jag ser forskningen fortfarande som ett provisoriskt rationellt projekt (Alvesson & Sköldberg, 1994). Kritisk forskning är i högsta grad möjlig och nödvändig. Att ta relativismen till sin extrempunkt blir till slut själv motsägande – *det finns ingen sanning!* – och omintetgör all form av kritiskt frågeställande till, och problematiserande av, det samhälle vi alla är en del av. Denna typ av (billig) kritik formuleras ibland, som elegant finlir utan några kostnader.

De vetenskapliga tolkningarna (liksom alla tolkningar) och förklaringarna (liksom alla förklaringar) är alltid provisoriska, perspektivberoende och öppna för kritik. Bara för att vi som forskare (liksom alla andra) inte undkommer det faktum att vi tolkar och konstruerar vår värld behöver man inte dra den slutsatsen att kritik inte är möjlig eller nödvändig. *Just därför* att världen aldrig framträder inför oss i sin ursprunglighet – att vi alltid tolkar densamma – öppnar upp för ett kritiskt frågeställande. Givet att vi som människor inte undkommer tolkningen och att en rad olika tolkningsalternativ principiellt skulle kunna framstå som rimliga för att förstå och förklara olika fenomen: hur kommer det sig då att vissa tolkningar av världen passerar för sanna, riktiga, goda och så vidare, medan andra kritiseras och förlöjligas eller försvinner nästan i den stund de uttalas? Hur kommer det sig att det ofta går att observera en viss systematik i vilka tolkningar som i högre utsträckning än andra passerar för sanna, rimliga, korrekta och så vidare? Varför tycks vissa grupper i betydligt större utsträckning än andra tjäna på att vissa tolkningar är legio? Och så vidare. En rad kritiska frågor kan ställas till de diskurser som

genereras i ett samhälle för att analysera huruvida dessa utgör en del i ett ideologiskt meningssammanhang eller inte.

”What we are interested in here is not primarily and not initially the truth or falsity of symbolic forms, but rather the ways in which these forms serve, in particular circumstances, to establish and sustain relations of domination; and it is by no means the case that symbolic forms serve to establish and sustain relations of domination only by virtue of being erroneous, illusory or false.” (Thompson, 1990: 57).

Som tidigare nämnts avser jag att studera hur personalspecialisterna som yrkesgrupp diskursivt konstruerar sin yrkesidentitet i ett strukturerat meningssammanhang. Analysen avser visa att variationerna av argument som förs fram både för och emot yrkesgruppen uppvisar en systematik. Vissa argument tycks väga betydligt tyngre än andra. Utgångspunkten är att ord aldrig bara är ord, att språket aldrig neutralt bara försöker beskriva verkligheten och att argumenten som framförs, för och emot yrkesgruppen, därigenom relativt enkelt skulle kunna avfärdas om de visade sig vara felaktiga. Det är sällan så enkelt – rätt och fel är i sig insatser i kampen. Språk och makt är som sagt sammanvävda.

Tillvägagångssätt

Jag har ibland svårt att se den strikta uppdelningen mellan teori och metod. Redan i det föregående kapitlet berördes enligt min mening en del metodfrågor då kapitlet avsåg att tydliggöra min tolkningsram och därmed min förförståelse och tolkningsmetod. I det föregående kapitlet slipades de begrepp vilka utgör mina tolkningsverktyg. Som en följd av denna tolkningsram innebär en studie av personalspecialisternas identitetskonstruktion att studera de sätt på vilka yrkesgruppens medlemmar, dess representanter och kritiker positionerar sig i olika resonemang och diskussioner kring yrkesgruppens vara och böra. Det jag avser att analysera är återkommande teman i yrkesgruppens argumentationer – vilka argumentativa positioner som intas och vilka konsekvenser intagna positioner får. Därigenom avser jag fånga centrala teman i den identitet som uttrycks diskursivt. I detta kapitel kommer metod också att diskuteras – dock i betydelsen tillvägagångssätt. Här kommer fokus mer ligga på det praktiska. I detta kapitel avser jag att i mer detalj diskutera vilka studier som genomförts, varför jag valde just detta sätt och hur har jag gått tillväga i mer detalj.

Varför dessa fyra studier?

Fyra olika empiriska studier ligger till grund för denna avhandling. Avsikten med dessa studier är att på olika sätt fånga olika diskurser kring personalspecialisternas yrkesidentitet. Tanken är att genom att variera sammanhangen, i vilka de olika diskurserna framförs, kan olika aspekter i det ständigt pågående identitetsarbetet lyftas fram och skillnader och likheter diskuteras.

Givet att jag är intresserad att studera personalspecialisternas aspirationer att etablera sig som en strategiskt viktig yrkesgrupp och därmed hur yrkesgruppen diskursivt går tillväga för att argumentera för sin sak föll valet av huvudstudie på personalspecialisternas egna facktidning – *Personal & Ledarskap* – som distribueras till alla medlemmar i yrkesföreningen (SPF, nuvarande *Centrum för personal och utveckling*). I denna tidning uttrycks tydligt yrkesgruppens strategiska ambitioner och de problem man upplever att föra fram sina argument. I detta forum diskuteras återkommande yrkesgruppens vara och böra av både verksamma personalchefer, företrädare för yrkesföreningen (SPF), studenter på P-linjen, forskare, konsulter och så vidare som alla på olika sätt förhåller sig till yrkesområdet och de strategiska ambitioner yrkesgruppen uttrycker. Både kritiska och mer optimistiska och positiva röster kommer till tals. Facktidningen utgör sålunda en rik källa för att studera hur yrkesgruppen argumentativt positioneras i offentligheten. Ett viktigt forum för en ständigt pågående diskussion om yrkesområdets utveckling. Eftersom det strategiska samtalet är vanligt i tidningen ville jag också ha en möjlighet att jämföra dessa typer av utsagor med hur personalchefer resonerade kring sin yrkesroll i andra sammanhang. Mer specifikt är de fyra studier som genomförts följande:

1. En studie av konstruktionen av personalspecialisternas yrkesidentitet i massmedia. Mer specifikt är det en studie av hur yrkesidentiteten diskuteras över en tioårsperiod i yrkesgruppens facktidning *Personal & Ledarskap*.⁶

⁶ Facktidningen har under den studerade perioden (1988-1997) ändrat både namn och ägare. Vid startpunkten för min studie gavs tidningen *Personal, människor och arbete* ut av SPF (Sveriges Personaladministrativa Förening) själva. Under 1992 kortades namnet ner till *Personal* och under denna period sålde föreningen tidningen till Affärsförlaget inom Bonnierkoncernen. SPF kvarstod till en början som delägare men ägarskapet övergick sedermera till fullo till Bonnierkoncernen. Det sista numret av tidningen *Personal* kom ut 1995 och tidningen bytte då namn till *Chef* och ändrade därmed också profil och innehåll. Den nya facktidningen för personalspecialister blev i samband med denna förändring en annan tidning - dåvarande *Personalarbete och Ledarskap*. Idag bär tidningen namnet *Personal och Ledarskap*. Den tidning jag följt och vars innehåll jag analyserat har hela tiden varit den som officiellt varit personalspecialisternas facktidning, det vill säga den tidning som utan

2. En intervjustudie där jag intervjuat nio personalchefer från företag och organisationer verksamma i olika branscher.
3. Den tredje studien baseras på deltagande i en erfarenhetsgrupp för personalchefer från olika branscher vilken anordnades av utbildningsföretaget *Mercuri International*. I denna grupp agerade jag obetald sekreterare och bandade de diskussioner som de deltagande personalcheferna förde kring sin yrkesroll och de problem och möjligheter man upplevde sig ha som yrkesgrupp.
4. Den fjärde och sista typen av studie har formen av en deltagande observation. Jag besökte två seminarier anordnade av Akademikerförbundet SSR⁷ vilka behandlade Personalvetarnas yrkesroll. Det ena mötet var på Kompetensmässan och det andra var mer internt inriktat mot medlemmar inom fackförbundet.

Studierna är således av olika karaktär och behandlar olika typer av diskurser alltifrån mer offentliga diskussioner till mer kollegiala samtal. En central utgångspunkt har varit att från början vara öppen för att det man som yrkesgrupp säger om sig själv offentligt kanske många gånger skiljer sig från det man säger mellan skål och vägg – kollegor emellan. Annorlunda sagt skiljer det sig kanske en del mellan det som sägs i mer slutna sammanhang och mer öppna dito – mellan det som diskuteras bakom och på offentlighetens scen (jämför Goffmans (1959) begrepp *backstage* och *frontstage*).

En annan viktig anledning till att variera sammanhangen på detta vis är att kunna urskilja det mer kollektiva från det individuella eller lokala. De retoriska resurser som omsätts i identitetsarbetet är inte endast lokala

extra kostnad skickats till medlemmarna av yrkesföreningen SPF, sedermera *Centrum för personal & utveckling*.

⁷ SSR är det fackliga yrkesförbundet för professionella akademiker med olika beteendevetenskapliga och samhällsvetenskapliga utbildningar. Det är det yrkesförbund som organiserar flest personalvetare, 1998 organiserade man 4500 yrkesverksamma personalvetare och 2000 studenter inom p-programmet .

konstruktioner – de har också bäring i andra sammanhang. Många av argumenten – eller sätten att resonera – tillhör den för-givet-tagna arsenal av argument vilken i mer eller mindre utsträckning delas av de flesta aktörer som återfinns i mina studier. Genom att variera sammanhangen blir det möjligt att mer tydligt visa på de återkommande argumentativa positioner som intas både offentligt och mer lokalt. Det blir sålunda möjligt att visa på vilka typer av argument, vilka typer av positioneringar, som tycks vara mer allmänt spridda.

Innan jag i mer detalj diskuterar de enskilda delstudierna är det viktigt att understryka hur jag genomgående ser på mitt empiriska material. Det som uttrycks i de olika studierna (både i inspelade samtal och i tidningsartiklarna) behandlas inte som fakta i en traditionell mening. Frågan om det som sägs är sant eller inte, om det troget återspeglar någon verklighet, är för mig inte den intressanta frågan. Jag intresserar mig för hur personalspecialister, deras företrädare och antagonister, går tillväga för att säga det dom säger. Hur skapas yrkesgruppens identitet? Därmed intresserar jag mig för hur de olika berättelserna, resonemangen och argumenten organiseras och vilka retoriska resurser som används för att positionera sig som en legitim och strategiskt viktig yrkesgrupp. Vilka föreställningar vad gäller personalarbete underbyggs och (åter)upprättas i dessa resonemang?

Personalspecialisternas facktidning – Personal & Ledarskap

Massmedias centrala roll för människors meningsskapande har på olika sätt kommenterats av flera författare (se exempelvis Thompson, 1990, Petterson & Carlberg, 1990). I vårt medialiserade samhälle utgör media en central del av människors vardag.

”Massmedia är idag ofrånkomligt en integrerad del av de flestas vardag – tidning och radionyheter till morgonkaffet, TV som bakgrundsbrus eller nattsaga på kvällen. I vardagens samtal görs ständiga hänvisningar till vad som sägs, hörs och syns i media. Det blir en rundgång av upprepningar.

Föreställningar befästs och schabloner nöts in, alltför sällan blir de ifrågasatta.” (Conradson & Rundquist, 1997: 20).

Personal & Ledarskap är en facktidning för personalansvariga och utgör endast en liten del av mediabruset. Med sin upplaga på 12 400 exemplar, där drygt hälften av upplagan cirkulerar på olika arbetsplatser, uppskattas det att i genomsnitt ca 40.000 personalspecialister läser Personal & Ledarskap, vilket gör den till Sveriges ledande yrkes-/facktidning för personalansvariga. (P&L, 2000/7/16). Vidare visar olika läsvärdeundersökningar att tidningen får gott betyg av läsarna, att de läses av många personalspecialister av vilka de noggrannaste läsarna är personalchefer (P&L, 1997/7/20; P&L 2000/7/16). I undersökningen från 1997 framgick det att 9 av 10 anser att tidningen är ganska bra eller mycket bra och att 75% av de tillfrågade hade läst alla eller nästan alla nummer av tidningen den senaste 12-månders perioden. I den senare undersökningen var betyget ännu bättre och den genomsnittliga lästiden uppgavs vara 54 minuter. Tidningen har sålunda god spridning och läses i jämförelsevis hög utsträckning.

I tidningen diskuteras återkommande utvecklingen av yrkesområdet. Personalspecialisternas facktidning kan därmed ses som en reservoar av potentiellt retoriska resurser vilka kan omsättas i ett ständigt pågående identitetsarbete. I en studie av motsvarande facktidningar för personalspecialister i England och Italien visade det sig att dessa tidningar relativt väl återspeglade dilemman och frågeställningar vilka var levande för personalspecialisterna i dessa länder (Watson & Bargiela-Chiappini, 1998). Facktidningen kan ses som en viktig källa för (re)produktion och spridning av retoriska resurser för skapandet av mening och därmed yrkesidentitet.

Att analysera personalspecialisternas facktidning är sålunda ett sätt att studera det retoriska universum personalspecialisterna befinner sig inom. I tidningen (re)produceras retoriska resurser som kan användas i personalspecialisternas identitetsarbete. De senaste vetenskapliga rönen som redovisas, de goda exempel på personalarbete som beskrivs, beskrivningar av trender i samhället, de debatter som förs och så vidare är

alla exempel på potentiella argument att omsättas i skapandet av en yrkesidentitet. I vilken utsträckning, och hur dessa argument används i personalchefers identitetsarbete kommer att diskuteras mer utförligt i analyskapitlet där mina intervjuer av personalchefer och samtalen mellan personalchefer i erfarenhetsgruppen kommer att analyseras. Det övergripande intrycket är att många teman som återkommer i den offentliga diskursen också står att finna i dessa intervjuer och samtal.

Denna typ av empiri är givetvis annorlunda än intervjuerna och de bandade mötena i erfarenhetsgruppen. Det finns ofta en journalistikens dramatik i dessa artiklar. Vanliga journalistiska arbetsmetoder är just tillspetsning och konkretisering, vinklingar, personifiering, intensifiering och polarisering (Pettersson & Carlberg, 1990). Exempelvis kan framtidsutsikterna för personalspecialister och personalfunktionen i den ena stunden te sig osedvanligt ljusa, för att i nästa vara näst intill nattsvart (ibland redan någon sida senare i en annan artikel i samma nummer). Detta får som konsekvens att artiklarna många gånger är historie- och sammanhangslösa. För varje ny upptäckt, för varje identifierad trend föds världen ånyo. Det som finns i blickfånget här och nu är det som (för stunden) gäller. Sådan är ofta journalistikens dramaturgi och som läsare låter vi oss många gånger förföras för att i andra stunder förfäras. Detta utgör vardagen för en modern konsument av media. Det intressanta för mina syften är snarare innehållet – finns det återkommande beskrivningar och förklaringar av utvecklingen av yrkesområdet vilka befästs i tidningen? En annan skillnad jämfört med de andra studierna är att debatten – där olika argument ställs mot varandra, olika positioner intas – är en form som förekommer i tidningen. I facktidningen är det sålunda många gånger tydligare att konstruktionen av en yrkesidentitet sker i ett argumentativt sammanhang. Detta sammanhang måste ofta utläsas i de andra studierna.

Anledningarna till att jag valde att studera innehållet i facktidningen under perioden 1988-1997 är främst två. För det första utgör tidskriften en viktig källa i Damms (1993) studie av yrkesgruppen personalspecialister. Hennes studie utgör en viktig grund för att beskriva det idémässiga sammanhang som yrkesgruppen är en del av och hur det har förändrats

över tiden (se kapitel fyra). Min genomgång tar vid där hennes slutar med en viss överlappning då Damms studie sträcker sig till 1990. Dock menar jag, och detta är den andra anledningen, att det i tidskriften under dessa två överlappande år (1988-1989) finns vissa centrala artiklar som utgör en viktig bakgrund till den efterföljande debatten under tidsperioden. I några artiklar beskrivs utförligt de samhällsförändringar som ligger till grund för professionens förmodade genombrott – inträdet till kunskapssamhället. I dessa artiklar diskuteras dessa förändringar utförligt och tenderar att mer och mer tas-för-givet i den efterkommande debatten. Detsamma gäller professionsbegreppet och huruvida personalspecialisterna är en sådan vilket diskuteras utförligt i några artiklar under dessa två år, för att sedermera utgöra en mer 'självklar bakgrund' till efterkommande diskussioner.

Underlaget för studien av den mer offentliga diskursen baseras på cirka 300 artiklar från facktidningen under tidsperioden. Storleken på artiklarna varierar kraftigt. En artikel kan vara allt ifrån en halv A4-sida till i extremfallen 20-talet sidor. Vanligen rör det sig om artiklar som spänner över en till två sidor. Denna delstudie är sålunda den enskilt största studien av de fyra med det mest omfattande materialet. I min genomgång av facktidningen sökte jag efter artiklar som på olika sätt kunde ringa in personalarbete som kunskaps- och arbetsområde. Själva genomgången gick till så att jag läste igenom samtliga nummer under tidsperioden och kopierade de artiklar vars innehåll jag bedömde vara intressant och relevant för mina syften. Till en början arbetade jag brett med en rad olika teman vilka växte fram i ett växelspel mellan min teoretiska förförståelse och genomläsningen av materialet (för mer detaljerade tabeller över teman och subteman i den offentliga diskursen se appendix 1). Vidare återvände jag vid några tillfällen tillbaka till tidningarna för att komplettera vissa teman eller stämma av frågor som väckts under själva analys- och kategoriseringsarbetet.

En mängd olika artiklar fångade mitt intresse. Dels pågick under perioden en del diskussioner om yrkesområdet. Frågor som ställdes och besvarades var exempelvis vad personalarbete bestod i och vad som borde innefattas

inom yrkesområdet. En återkommande förhoppning som uttrycktes i de mer positiva eller optimistiska inläggen var att yrkesgruppens arbete blev alltmer viktigare och strategiskt. I dessa diskussioner för inte endast personalspecialister eller företrädare fram sina synpunkter även andra yrkesgrupper kommer till tals. Vidare förs en del kritik fram mot yrkesgruppen både intern och externt. Dessa diskussioner hade ibland formen av debatter där relativt tydliga argumentativa positioner utkristalliserades. Både inlägg som var tydligt för och emot yrkesgruppens mer strategiska ambitioner fördes fram.

Vanligtvis utgörs dock de studerade artiklarna av föreskrivande beskrivningar vad gäller yrkes- och kunskapsområdet vilka inte är explicita inlägg i en pågående debatt. Det rör sig exempelvis om intervjuer med forskare eller konsulter, referat från olika seminarier eller föreläsningar inom området personalarbete. Detta kunskapsområde av artiklarna att döma är väldigt variationsrikt. Ett brett spektrum av organisations-, ledarskaps- och managementidéer och trender behandlas i tidningen förutom sådana frågor som mer traditionellt kanske förknippas med personalavdelningen (exempelvis rekrytering, utbildning och så vidare). I andra artiklar presenteras porträtt av olika företag och organisationer oftast personfixerade sådana med personalchefen eller personaldirektören i fokus. Tonen i dessa porträtt är ofta framgångens. I dessa goda exempel beskrivs hur lyckat personalarbete bedrivs i vardagen i olika organisationer.

Oavsett tonläge och form – regelrätta debatter eller till synes neutrala beskrivningar – kan alla dessa artiklar ses som inlägg i en ständigt pågående förhandling om personalarbetets yrkes- och kunskapsområde. Som sådana säger artiklarna en hel del om hur yrkesgruppen ser på sig själva och hur de skulle vilja bli sedda av andra. Centrala dimensioner av yrkesidentiteten låter sig fångas i dessa artiklar. Resonemangen kan ses som argumentation. För att förstå diskursen på detta vis måste man lyfta fram det argumentativa sammanhanget (Billig, 1996), annars är det svårt att se att olika resonemang också är argument gentemot andra vilka intar andra argumentativa positioner – exempelvis i formen av rättfärdiganden eller

förekommanden av förväntad kritik. Dessa olika positioner, detta spänningsfält av olika argument och motargument, är hela tiden möjligt att utläsa även i de mest till synes neutrala beskrivningar vilka till förstone inte tycks ha något med argumentation och retorik att skaffa.

Intervjuer med personalchefer

De personalchefer som jag intervjuade var som tidigare nämnts nio till antalet. De representerar företag och organisationer i olika branscher. Det var i samband med uppstarten av erfarenhetsgruppen som jag först fick kontakt med dessa chefer. Samtliga chefer hade anmält sitt intresse till att delta i den erfarenhetsgrupp som skulle starta. De var tillfrågade i syfte att variera andelen representanter från så många olika branscher som möjligt. Utifrån denna första lista av intresserade personalchefer kontaktade jag dessa nio personer. Det skulle sedan visa sig att endast en del av de intervjuade i slutändan deltog på mötena i erfarenhetsgruppen och att en hel del nya personer sedermera tillkom. Intervjuerna genomfördes i samtliga fall på personalchefernas arbetsplats och varade mellan 30 minuter till en timme. De frågor jag ställde var semistrukturerade i den meningen att jag hade vissa övergripande frågor eller teman som jag avsåg täcka in med mina frågor (för frågeguiden se appendix 2). De teman som berördes liknar i stor utsträckning de som också behandlades i den offentliga diskursen som den uttrycks i personalspecialisternas facktidning. De intervjuade personerna är anonymiserade liksom de företag de representerar. Dock framgår av benämningen vilken typ av företag eller organisation de intervjuade arbetade på (för en lista av intervjuade personalchefer och deltagare i erfarenhetsgruppen se appendix 3).

Inom kvalitativ företagsekonomisk forskning är intervjun en central och ofta använd metod. Dock har olika former av kritik av intervjun som metod framförts. Atkinson & Silverman (1997) varnar exempelvis för risken att ta den autonoma självreflekterande individen för given. Dagens samhälle är, enligt dessa författare, ett intervjusamhälle. Både inom samhällsvetenskaplig forskning och i massmedia har intervjun en central plats. Det är inte nödvändigtvis ett problem i sig. Men med intervjun

följer alltför ofta en rad omedvetna och problematiska antaganden om självets konstitution. Intervjun (åtminstone den väl genomförda) antas ofta producera relativt autentiska beskrivningar – där människor ömsom berättar ömsom bekänner vad de egentligen tycker, tänker och känner. Ibland blir skillnaden mellan journalistik och forskning svår att dra – Oprah's syften blir snarlika de som en samhällsvetenskaplig forskare kan tänkas ha – att lyfta fram och analysera individuella biografier och erfarenheter så autentiskt som möjligt.

Problemet är att man i detta intervjusamhälle ofta tar det för givet som borde studeras. Man tar den autonoma självreflekterande individen för given snarare än att studera hur denna ständigt i diskurser på olika sätt etableras och de konsekvenser dessa konstruktioner får. Det människor berättar om sig själva tolkas enligt Atkinson & Silverman (1997) ofta som om det representerade autentiska inre psykologiska processer vilka förklarar varför människor är som de är och varför de handlar som de gör. Härigenom etableras ständigt den modernistiska synen på ett stabilt, självreflekterande och avgränsat subjekt. I linje med den (postmoderna) kritik som från olika håll framförts mot synen på det moderna subjektet argumenterar Atkinson & Silverman (1997) att man snarare borde studera dessa diskurser som strategier för kultivering av självet.

Denna kritik mot intervjun som metod, och de grundantaganden som ofta smugglas in, får konsekvenser för hur man kan tolka det som sägs i intervjuer. Det som framkommer i intervjuer (och andra typer av samtal) kan man se som moral- (och moraliserande) berättelser (*moral tales*) (Silverman, 1985; 1993). Som sådana är denna typ av empiri en rik källa för att förstå hur människor positionerar sig, och som jag är intresserad av konstruerar sin yrkesidentitet, i olika sammanhang. Vidare kan dessa berättelser om framgång och problem som personalspecialisterna framför ses som insatser i en ständig kamp och förhandling. Dessa berättelser skall sålunda inte främst ses som (mer eller mindre korrekta) beskrivningar av verkligheten utan som insatser i en ständigt pågående konstruktion av densamma. I intervjun låter sig denna strukturerade (och strukturerande) förhandling avläsas.

“Realism implies that social structures are ‘real’, in the sense that they are reflected in social relations which may be hidden from (though expressed in) the perceptions of the individual. This means that interview data display cultural realities which are neither biased nor accurate, but simply ‘real’. Interview data, from this point of view, are not ‘one side of the picture’ to be balanced by observation of what respondents actually do, or to be compared with what their role partners say. Instead, realism implies that such data reproduce and articulate cultural particulars grounded in given patterns of social organisation.” (Silverman, 1985: 157)

Personalcheferna talar i intervjuerna i egenskap av yrkesutövare. Jag är intresserad av hur de resonerar kring sina yrkesroller. Hur de ser på sig själva i sin yrkesutövning. Några av de frågeställningar vi samtalade kring var bland andra: vad gör en personalchef, vad borde hon eller han göra, vilka problem upplever man som vanliga i sin yrkesroll, när är det som roligast att arbeta som personalchef och så vidare? Det som blandas i dessa berättelser är direkta erfarenheter och mer allmänna resonemang. Båda typerna av resonemang utgör mer eller mindre efterhandskonstruktioner i den meningen att de intervjuade retrospektivt berättar om händelser, skeenden och handlingar. Berättelserna har både individuella och kollektiva drag. Det finns givetvis skillnader mellan hur olika personalchefer ser på och resonerar kring sin arbetssituation och yrkesroll. Dock rör det sig ofta om variationer kring vissa återkommande teman. Det finns tydliga gemensamma drag i dessa berättelser, där det i dessa berättelser går att avläsa vissa sociala strukturer – vissa typiska drag som tycks vara giltiga för yrkesgruppen i stort vad gäller de sätt den presenterar sig på. Sammanhanget i vilket resonemangen framförs är ett strukturerat sammanhang.

Som tidigare diskuterats i föregående kapitel antar jag att identiteten påverkar hur människor handlar även om kopplingen inte alltid är direkt eller entydig. Det personalcheferna berättar för mig i intervjuerna ser jag inte som helt frikopplat från deras vardag och hur de agerar i respektive organisationer. Intervjuerna säger också något om deras vardagliga arbetssituation även om förhållandet många gånger är mångtydigt och

indirekt. Den yrkesidentitet som återkommande konstrueras i dessa samtal påverkar vad man tycker sig kunna göra och inte göra i en given situation.

Erfarenhetsgruppen

Genom deltagandet i erfarenhetsgruppen kunde sammanhanget för identitetskonstruktion varieras ytterligare. Mötena såg jag som ett bra tillfälle att studera huruvida andra positioner intogs i diskussionerna kring yrkesidentiteten mellan skål och vägg. Dock är det viktigt att understryka att jag inte ser denna 'data' som mer 'naturlig' (jämför *naturally occurring data*) än exempelvis studien av tidskriften, intervjuerna eller observationerna. Betoningen bland vissa etnometodologer av vikten av naturlig data delar jag sålunda inte. Detta krav som ibland framförs antar en idé om naturlig, neutral, representativ data fri från förutfattade meningar vilken är snarlik den positivistiska synen på data (en vetenskapssyn som etnometodologer ironiskt nog kritiserat och tagit avstånd från) (Silverman, 1985; 1993).

Erfarenhetsgruppen startades på initiativ av Johan Egnell, *Mercuri International*. Han tillfrågade en rad olika personalchefer från olika branscher om intresset för en erfarenhetsgrupp vad gäller HRM-området. Tanken var att man skulle träffas två gånger per år och diskutera olika teman som gruppen fann relevanta och intressanta. Det första mötet var dock mer av ett introduktionsmöte och försäljningsmöte där olika konsulter presenterade olika verktyg och modeller som kunde vara av intresse för personalchefer. De efterföljande mötena däremot var mer styrda av deltagarna själva – där de valde teman som skulle vara intressanta att diskutera och uttryckte önskemål om vilka eventuella gäster som skulle vara intressanta att bjuda in.

Mötena varade ungefär i tre och en halv till fyra timmar på kvällstid. Totalt hade gruppen fyra möten under perioden 1996-97. Min främsta funktion på mötena var att agera obetald sekreterare och som en första punkt inför varje möte kort sammanfatta diskussionerna från det föregående mötet. Därigenom fick jag möjlighet att bända dessa möten för att underlätta sammanfattningen. De deltagande personerna visste också om att jag hade

för avsikt att använda materialet i ett forskningsprojekt. Som sekreterare försökte jag delta så lite som möjligt i diskussionerna utan ägnade tiden åt att lyssna. Dock ställdes ibland direkta frågor till mig under möten vilka jag givetvis besvarade.

Det andra mötet hade som teman *Förändringsvilja/förändringsovilja* samt *Kärnkompetens för HRM*. Som en första punkt på detta andra möte redovisade jag några av resultaten från mina intervjuer med de nio personalcheferna som vi sedan diskuterade på mötet. Till det tredje mötet bjöds Claes Trollestad, forskare på Handelshögskolan i Stockholm, in och höll en föreläsning. Han hade förekommit en del i personalspecialisternas facktidning där han baserat på en studie av HRM-litteraturen kritiserade begreppet och det synsätt det implicerade. Denna föreläsning utmynnade sedermera i en diskussion av HRM som synsätt. Diskussioner kring HRM-synsättet var följaktligen ett genomgående tema för dessa erfarenhetsgruppsträffar. Även det sista (fjärde seminariet) höll sig vid detta tema. Av de nio personalchefer som jag intervjuade var det endast fyra som deltog på erfarenhetsgruppsmötena. På mötena tillkom det ungefär nio andra personer också även om närvaron skiftade över perioden. Inalles i intervjuer och erfarenhetsgruppen kom således 15 personer, de allra flesta personalchefer, till tals i dessa samtal (för en lista se appendix 3).

Deltagande observation på SSR seminarier

Allteftersom jag började analysera mitt material, speciellt diskussionerna i facktidningen, blev det uppenbart för mig att Akademikerförbundet SSR – den fackliga organisation vilken organiserar flest personalvetare – stod för en delvis alternativ syn avseende personalspecialisternas yrkesroll. De värnade vid ett flertal tillfällen den professionella kompetensen inom yrkesområdet på ett mer kritiskt och kompromisslöst sätt. Jag valde därför att delta på två möten som SSR anordnade riktade till personalvetare/personalspecialister – dels ett seminarium på Kompetensmässan (1997-11-04), dels ett seminarium om

Personalvetarnas yrkesroll (1998-03-17) vilket anordnades för intresserade medlemmar.

Denna delstudie är den enskilt minsta av de fyra och är snarare att ses som ett appendix till de övriga. Eftersom det som framfördes från SSR:s sida på dessa seminarier, som mer hade föreläsningens form, är väldigt snarlikt redovisar jag endast seminariet från Kompetensmässan. Dock tydliggörs SSR:s position väl av detta seminarium, vilken utgör en viktig kontrast till andra argumentativa positioner i det spänningsfält inom vilket personalspecialisternas identitet förhandlas, vilket motiverar att inkludera denna delstudie.

Dokumentationen av mötena består av anteckningar. Eftersom jag från början misstänkte att jag skulle använda mig av vissa citat i beskrivningarna av mötena vinnlade jag mig om att de citat som används ordagrant nedtecknades. Detsamma gäller de OH-bilder som användes på seminarierna och som jag refererar till i mötesbeskrivningen.

Hur presenteras resultaten?

I de inledande analyskapitlen (kapitel fem till nio) kommer analysen att vara relativt empirinära. Här kommer mönstren i den pågående identitetsförhandlingen redovisas, olika argumentativa positioner identifieras, utifrån olika återkommande teman. I kapitel tio och elva kommer abstraktionsgraden att öka och de återkommande mönstren sätts i ett större sammanhang. Här kommer systematiken bakom variationerna i argument att lyftas fram och kritiskt analyseras. Indelningsgrunden för kapitel fem till nio är sålunda empirisk (dock grundad på en teoretisk förförståelse).

Den empirinära analysen tar en stor plats i anspråk. Jag har arbetat mycket med citat (kombinerat med sammanfattningar) så att tonen och typ av argument hos de som uttalar sig kommer fram i sin mer ursprungliga form. Vad gäller intervjuцитaten har dessa dock utsatts för ett mildt våld i den meningen att texten redigerats lite för att öka läsbarheten. Det främsta motivet till att så pass mycket empiri redovisas i dessa inledande

analyskapitel är att jag velat grunda mina mer djupare tolkningar av det empiriska materialet (i kapitel tio och elva) på ett sådant sätt att tolkningarnas rimlighet låter sig bedömas. Samtidigt har jag försökt att undvika onödiga upprepningar och ändå skriva en text som åtminstone är uthärdligt läsbar med någorlunda driv i resonemangen. En svår balansgång.

Vidare har jag valt ett presentationssätt där de olika delstudierna vävs samman i de olika kapitlen. Varje kapitel utgör exempel på ett centralt och återkommande tema i personalspecialisternas identitetskonstruktion. Det finns sålunda en gemensam uppsättning frågeställningar och typ av argumentation som yrkesgruppen hela tiden återkommer till och som i stor utsträckning framträder genom hela det empiriska materialet. De återkommande mönstren i facktidningen – centrala frågeställningar och sätt att argumentera – omsattes i hög utsträckning också i intervjuerna med personalchefer och i samtalen i erfarenhetsgruppen. Detta innebär inte att det också (givetvis) finns skillnader – att sammanhanget inte har betydelse. Sätten att resonera, sätten att argumentera skiljer sig ibland beroende på om argumenten framförs i offentligheten i facktidningen eller i mer slutna sammanhang. Jag kommer framgent i analyserna i mer detalj diskutera dessa skillnader och likheter. Dock är mitt grundargument att det finns en systematik bakom variationen, vilken jag hoppas kommer bli allt tydligare allteftersom analysen fortskrider.

De teman som återkommande diskuteras i det empiriska materialet är fem till antalet. Givetvis är andra indelningar och kategoriseringar fullt möjliga men jag menar att dessa teman väl fångar centrala och återkommande dimensioner i personalspecialisternas identitetsarbete. En hel del artiklar i facktidningen var framåtblickande och handlade om framtidens personalarbete. Dessa artiklar var vanligast kring decenniumskiftet. Detta skifte tycktes sysselsätta fantasin och väcka en rad frågor om yrkesområdets framtid. Slutsatserna som vanligtvis drogs vid denna tidpunkt var i princip alltid optimistiska. Enligt många kommentatorer tycktes yrkesgruppen gå en ljus framtid till mötes. De sätt på vilket företrädare argumenterade för yrkesgruppens framtida roller i facktidningen liknar i stora drag också hur de personalchefer jag

intervjuade beskrev utvecklingen av yrkesområdet. Detta framåtblickande tema presenteras och diskuteras i kapitel fem – *Mobiliseringen av kunskapssamhället*.

De optimistiska resonemangen i facktidningen särskilt i decenniets början om den ljusnande framtiden för yrkesgruppen modifieras dock över tiden. Återkommande bekräftades känslan att yrkesgruppens vilja och ambition många gånger överskrider det vardagens personalarbete tycks tillåta. Denna bild bekräftas också i intervjuerna och resonemangen som förs inom erfarenhetsgruppen. Förhoppningar och förväntningar blandas med en vardag som ibland är relativt långt ifrån yrkesgruppens önskningar och ambitioner. Förändringarna i yrkesrollen beskrivs av samtliga som stora och strategiska. Samtidigt gavs tydliga indikationer på att det var svårt att avhända sig de mer administrativa och traditionella PA-uppgifterna till förmån för de mer strategiska.

I de två efterföljande analyskapitlen diskuteras mobiliseringen av två för yrkesgruppen centrala begrepp – *profession* och *HRM (Human Resource Management)*. Kapitlen bär namnen *Mobiliseringen av professionsbegreppet* (kapitel sex) samt *Mobiliseringen av HRM-begreppet* (kapitel sju). Båda kapitlen berör centrala diskussioner om personalarbete som kunskaps- och yrkesområde. Båda begreppen är centrala i personalspecialisternas identitetsarbete och används på liknande vis i syftet att mejsla ut och lyfta fram det kunskaps- och arbetsområde vilket är personalspecialisternas, samt att visa på vikten av att företag arbetar professionellt med dessa frågor. Båda dessa begrepp används för att argumentera för yrkesgruppen och signalera att personalspecialister är en viktig yrkesgrupp vilken besitter kunskaper relevanta för dagens organisationer och företag.

Det fjärde temat rör den kritik som riktas mot yrkesgruppens strategiska ambitioner. Kapitlet bär namnet *Personalspecialisterna en ifrågasatt yrkesgrupp* (kapitel åtta). Den kritik som implicit låter sig utläsas i diskussionerna av andra teman exempelvis i formen av förekommanden av förväntade motargument – kritik som hela tiden återfinns i bakgrunden som en resonansbotten även i de mer neutrala och optimistiska resonemangen

kring yrkesgruppen – redovisas i detta kapitel i sin explicita form. Kapitlet behandlar direkt kritik mot yrkesgruppen och dess strategiska ambitioner.

Givet denna återkommande kritik och självkritik är ett annat centralt tema för yrkesgruppen: *Hur ska vi marknadsföra PA?* Detta är också rubriken på det sista av de mer empirinära kapitlen (kapitel nio). Hela temanummer ägnades åt att diskutera denna frågeställning i facktidningen. Det är i sammanhanget intressant att konstatera att problematiken ofta av personalspecialisterna själva beskrevs i företagsekonomiska termer såsom ett marknadsföringsproblem. En del av de personalchefer jag talade med beskrev problemet som: *hur skall jag bättre kunna 'sälja in' mina idéer?* Ekonomer tycktes vara den självklara yrkesgruppen som måste övertygas och som en följd av detta upplevdes det som att det ekonomiska språket måste behärskas för att personalspecialisterna bättre skulle kunna göra sin röst hörd i företagen.

Uppdelningarna mellan dessa olika teman är i en del avseenden 'konstlad' – andra kategoriseringar låter sig givetvis relevant göras. Exempelvis kan många av de artiklar i facktidningen som på olika sätt diskuterar *professionen* eller *HRM* mycket väl ses som marknadsföringsförsök. Dessa försöker oftast mejsla ut och lyfta fram det arbets- och kunskapsområde som är personalspecialisternas, samtidigt som resonemangen underlättar (eller explicit drar) slutsatsen att personalspecialisternas kunskap är central och viktig i företag och organisationer. Det finns överlappningar mellan olika teman.

Sammantaget säger dessa empiriska teman en hel del om yrkesgruppens bilder av sig själva. Förutom positiva konstateranden vad gäller yrkesområdet – detta kan vi och vill vi göra – framkommer i det empiriska materialet explicit och implicit kritik av yrkesgruppens strategiska förhoppningar och ambitioner. Som tidigare nämnts ser jag dessa resonemang som förs under dessa teman som inlägg i en ständigt pågående diskussion eller debatt om yrkesområdet. De mönster som de regelrätta debatterna uppvisar – där tydliga argumentativa positioner oftast knutna till vissa grupper kan identifieras – låter sig också identifieras även i dessa

artiklar vilka inte explicit utgör debattinlägg. Det argumentativa sammanhanget låter sig hela tiden utläsas.

Ett återkommande grundtema

Anledningen till att jag valde att presentera mina resultat på detta vis är att uppdelningen i de olika kapitlen tydliggör det grundläggande underliggande tema som i olika grad uttrycks i princip samtliga dessa artiklar. Grundtemat kan sammanfattas som följer. En rad olika positiva påståenden om yrkesgruppens arbetsområde och strategiska kunnande och vad detta (förhoppningsvis) implicerar bemöts (eller riskerar hela tiden att bemötas) med en rad negativa påståenden om vilka yrkesgruppen inte är. I spänningsfältet mellan dessa två typiska påståenden uppstår hela tiden ett glapp mellan yrkesgruppens ambitioner och möjligheter. Detta glapp – uttryckt i en rad brister som yrkesgruppen tillskrivs vilka försämrar deras möjligheter att öka sitt strategiska inflytande i organisationer – accepteras vanligtvis av yrkesmedlemmarna själva. Beskrivningen som kritiker framför tas för given. Som en följd av denna latent osäkerhetssituation skapas det hela tiden ett utrymme för en rad olika råd till yrkesgruppen om hur detta glapp skulle kunna överbryggas.

Detta grundtemas tre delar – positiva påståenden, kritik, bemötandet av kritiken – uttrycks olika starkt i olika sammanhang. En del artiklar fokuserar på att ge råd till hur glappet skall överbryggas: *hur skall professionen bättre marknadsföra sig?* Andra resonemang är främst optimistiska och lyfter fram de framtida möjligheterna för yrkesgruppen. Dock menar jag att detta grundtema går att utläsa i nästan samtliga artiklar även om de till synes handlar om ett delmoment, exempelvis resonemang om en rad positiva påståenden kring vilket professionens främsta kunskapsområde är. I resonemangen försöker företrädare hela tiden förkomma eventuell kritik och eventuella motargument vilka hela tiden låter sig utläsas i resonemangen. Det pågår hela tiden en över tiden utsträckt förhandling i den offentliga diskursen där grundtemats hela kedja mer eller mindre tydligt skiner igenom. Analysen av detta spänningsfält av argument och motargument, förekommanden och avfärdanden, kommer att ske i kapitel

fem till nio. I dessa kapitel kommer material från samtliga tre studier att varvas – både den offentliga diskursen och personalspecialisternas egna resonemang kommer att vävas samman och jämföras. I de avslutande kapitlen (10-12) kommer de övergripande mönstren i de mer empirinära analyskapitlen att diskuteras och systematiken bakom variationerna att lyftas fram. I dessa kapitel kommer ett mer tydligt kritisk perspektiv anläggas och förklaringar till yrkesgruppens problem föras fram.

Någon kanske invänder att detta grundtema som jag identifierar är en konsekvens av min tolkningsram. Jag finner det jag söker. Givetvis stämmer detta till viss del, analysen syftar ju till att lyfta fram och problematisera det argumentativa sammanhanget. Dock menar jag att detta grundtema är tydligt i personalspecialisternas fall just därför yrkesgruppen hela tiden brottas med legitimitets- och statusproblem. Den relativa underordningen låter sig utläsas. För mer etablerade yrkesgrupper med högre status är identitetsproblematiken troligtvis inte lika stark då självklarhetens kraft i högre utsträckning står de etablerade bi.

KAPITEL 4

Ett yrke växer fram

Detta kapitel avser att fördjupa problembakgrunden. Kapitlet inleds med en kort beskrivning av personalarbetets historiska utveckling. Denna beskrivning kan också ses som en introduktion till de kommande analyserna. Historien skrivs ständigt (om). Olika grupper mobiliserar historien och för fram sina beskrivningar och vaskar fram sina förklaringar till det som händer idag. En rad av de teman som tas upp i denna korta historiska beskrivning av ett yrkes framväxt kommer vi att återse i analyserna då historien många gånger används i konstruktionen av personalspecialisternas yrkesidentitet. Kapitlet avslutas med att diskutera huruvida personalspecialisterna är en profession? Även om jag inte har ett professionssociologiskt perspektiv i denna avhandling så har en del av de frågor jag ställer kring konstruktionen av en yrkesidentitet och de statusproblem som yrkesgruppen upplever beröringspunkter med professionsforskning.

Från socialpolitisk rörelse till ledningsprofession

Det som idag benämns personalarbete har funnits inom svenskt arbetsliv i snart 100 år (Lundmark, 1991; Damm, 1993)⁸. Det hela startade som en socialpolitisk rörelse inom vilken Kerstin Hesselgren var en av centralfigurerna. Hon hade utbildat sig till yrkesinspektris i London 1902

⁸ Damm (1993) beskriver utvecklingen av yrkesområdet i termer av fyra olika faser eller perioder. Dessa faser är: Personalarbetets tillblivelse (1910-1949), Från socialarbete till personaladministration. (1950-1969), Personalarbete i demokratins tjänst (1970-1979), Personalarbete i företagsledningens tjänst (1980-1989).

och blev 1913 Sveriges första yrkesinspektris (Damm, 1993). En central målsättning för den socialpolitiska rörelsen var att undanröja sociala orättvisor och missförhållanden avseende arbetssituationen i industriföretagen. De främsta aktiviteterna var bildandet av välfärdsavdelningar, intressekontor och en kvinnlig yrkesinspektion. En fastare form fick rörelsen genom bildandet av SAIA (Socialarbetare inom industri och affärsvärld) 1921. Kännetecknande för denna första utvecklingsfas är yrkets humanitära och sociala fokus. Det framväxande yrkesområdet står delvis i motsatsställning till centrala rationalistiska tänkesätt inom industrin.

Det var främst till arbetsplatser vilka hade kvinnor som arbetskraft som SAIA:s medlemmar riktade sina insatser (Damm, 1993). Det var från början en rörelse av och för kvinnor. Insatserna som gjordes på arbetsplatserna syftade till att förbättra kvinnliga arbetares levnadsförhållanden. Idéerna som utgjorde ursprunget till SAIA och andra socialpolitiska rörelser var idéer som låg i tiden i Europa och USA, vilka översattes till svenska förhållanden av socialt engagerade människor (många gånger kvinnor från överklassen). Settlement-rörelsen, med dess idéer om gemenskap över klassgränser, var en viktig sådan idéströmning.

Parallellt med detta sociala välfärdsperspektiv utvecklades även i Sverige ett mer effektivitetsinriktat perspektiv på personalarbete bland annat genom de idéer som framfördes av Sveriges Industriförbund (grundat 1910), Sveriges Arbetsledareinstitut (grundat 1930) samt det Personaladministrativa rådet (PA-rådet, grundat 1952) (Lundmark, 1991). Idéer som spreds och prövades av dessa organisationer var bland annat Scientific Management (Sveriges Industriförbund), frågor kring urval och utbildning (Sveriges Arbetsledareinstitut), samt konsultation, forsknings- och utvecklingsarbete inom det av SAF finansierade (men partssammansatta) PA-rådet (ibid).

Efterhand började det mer effektivitetsinriktade perspektivet på personalarbete alltmer inkorporeras av SAIA:s medlemmar. Från att ha befunnit sig i en mer tydlig motsatsställning till arbetslivets etablerade

teknokratiska ordning började medlemmarna allt tydligare bli en del av denna ordning. Damm (1998) ser denna utveckling som ett led i personalspecialisternas fortsatta överlevnad. Genom att tydligare signalera att man som yrkesgrupp är med företaget och dess ledning snarare än emot blir det allt tydligare effektivitetsinriktade perspektivet på personalarbete ett led för att tillse att arbetsuppgifter också i fortsättningen skulle tilldelas yrkesgruppen.

Under 50- och 60-talen växte också de centrala personalavdelningarna fram. Även andra stabsfunktioner expanderade enligt Söderström (1989) under perioden.

“Nu gällde det att skaffa arbetskraft i stor skala, rekryterings- och urvalsfrågorna trädde fram som allt viktigare uppgifter. Men också utbildning, lönefrågor och personalvård blev alltmer omfattande. Som följd av Saltsjöbadsavtalen utvecklades samverkan mellan parterna i allt fastare former, dels genom att förhandlingssystemet utvidgades och formaliserades, dels även i form av företagsnämnderna.” (Söderström, 1989).

Den tidigare långa perioden av samförstånd mellan arbetsmarknadens parter eroderades alltmer under 70-talet. Istället för förhandling blev det vanligare att facket krävde förändringar i lagstiftning för att driva igenom förändringar av arbetslivet – exempelvis demokratiseringen av detsamma. Skiljelinjerna i synsätt mellan arbetsgivare och fackföreningar blev allt tydligare avseende exempelvis frågan om företagsdemokrati (se exempelvis Aspling, 1986). Den svenska modellen av centrala samförståndslösningar fick sig en ordentlig törn. Sprickan mellan fack och arbetsgivare blev allt tydligare och facket valde en mer legalistisk strategi. Som en följd av detta infördes under 1970-talet en omfattande arbetsrättslig lagstiftning (MBL och LAS för att nämna några) vilken i högsta grad påverkade arbetsuppgifterna för personalspecialister. Förhandlingar blev allt vanligare på dagordningen.

De mer frostiga relationerna mellan fack och arbetsgivare tog sig olika uttryck i personalspecialisternas facktidning *Personaltjänst* sedermera *Personal – människor & arbete*. Under 70-talet diskuterades vid ett flertal

tillfällen huruvida tidningen var vänster- eller högerorienterad, huruvida tidningen var för eller emot fack eller arbetsgivare (Personal, 1995/8). Med tanke på hur mer eller mindre antagonistisk relationen mellan fack och arbetsgivare var under denna period är den ständigt återkommande frågan till personalspecialisterna förståelig: *På vems sida står ni?* En annan återkommande diskussion i tidningen under senare delen av detta decennium är just diskussionen om de två stolarna – där personalspecialisterna själva sökte ett svar på frågan vem man främst företrädde – medarbetarna eller ledningen, eller båda? (ibid).

Under 70-talet blev en hel del strukturer påtagliga i många av de traditionella basnäringarna – skog, järn, stål och delar av verkstadsindustrin. Även tekoindustrin och varven drabbades. Detta innebar en rad nya problem för personalfunktionen (Söderström, 1989). Krishantering blev allt vanligare. Omplacering, omskolning, förtidspensionering och avveckling var arbetsuppgifter som blev alltmer vanliga för personalavdelningarna (ibid).

Under denna period förstärks också den utbildningsmässiga grunden för personalspecialister. Tidigare hade socionomutbildningens inriktning mot personaladministration utgjort en viktig grund för högskoleutbildning inom yrkesområdet personalarbete. I slutet av 70-talet (1977) startade en treårig beteendevetenskaplig linje på 7 studieorter som inriktades mot personal- och arbetslivsfrågor (Damm, 1993). Härigenom betonas de beteendevetenskapliga perspektivens vikt för yrkesområdet (ibid).

Under 80-talet understryks det strategiska perspektivet. Förhoppningar framfördes att personalfrågor skulle bli alltmer strategiska och att personalchefen självklart skulle delta i ledningsarbetet i större utsträckning. I linje med Damms beskrivning menar Lundmark (1991) att 1980-talet präglades av en ekonomisk och strategisk inriktning. Denna tyngdpunktsförskjutning i resonemangen kring yrkesgruppens roller och arbetsuppgifter återspeglas också i facktidningen *Personal* under perioden. Det var ofta de strategiska perspektiven betonades i tidningen. En stående fråga i reportagen var om personaldirektören eller personalchefen satt med

i företagsledningen (Personal, 1995/8). En annan återkommande diskussion i tidningen rörde affärsmässighet och vikten av att personalchefen lär sig mer om företagets affärer (ibid).

Grundutbildningen förstärktes under denna period i och med P-linjens tillkomst 1983. Denna linje ersatte en rad utbildningar inom PA-området och var en utbildningslinje som var direkt inriktad mot personalarbete (Damm, 1993). Linjen var en vidareutveckling av beteendevetenskaplig linje med tillskott av ämnena ekonomi och juridik. Den infördes på 10 orter i landet och var på sammanlagt 140 poäng. P-linjens tillkomst kan ses som att yrkesområdet blev än tydligare och fastare i konturerna. Personal- och arbetslivsfrågor ansågs vara så pass viktiga att en egen högskoleutbildning ansågs motiverad.

Denna period var i flera avseenden en blomstrande sådan för personalområdet. Intresset för yrkesföreningen SPF (Sveriges Personaladministrativa Förening) och kunskapsområdet växte kraftigt (Damm, 1993). Tidskriften Personal växte från åtta nummer 1980 till 16 nummer per år 1989. Medlemsantalet i SPF tredubblades nära nog under 1980-talet – från 3676 (1980) till 9961 (1989) (ibid). Konferensverksamheten ökade stadigt. Vid slutet av 1989 gick antalet utskick om seminarier och kurser till SPF-medlemmar "...att räkna i kilo" (Damm, 1993: 127). Vidare ökade antalet fackböcker som berörde PA-området starkt under perioden. När priset 'Årets Svenska PA-bok' instiftades av SPF 1982 hade ett 50-tal böcker inkommit till bokpriskommittén för denna att ta ställning till. Vid decenniets utgång var antalet närmare 100 (Damm, 1993).

En anpassning till ett ekonomiskt ledningsperspektiv

En övergripande trend vad gäller yrkets historiska utveckling som Lundmark (1991) lyfter fram är att yrkets tidiga utgångspunkter baserades på en mer tydlig beteende- och samhällsvetenskaplig kunskapsbas utifrån ett arbetstagarperspektiv. Den förändring som skett över tiden är att arbetsgivarperspektivet blivit allt tydligare samtidigt som en ekonomisk kunskapsbas lyfts fram. Det affärsmässiga i personalarbetet betonas allt

tydligare idag – personalarbete handlar om strategisk ledning av mänskliga resurser – *Human Resource Management*. Denna utveckling i Sverige är i stort likartad den i exempelvis Storbritannien och USA, med vissa skillnader i fackliga och arbetsrättsliga förhållanden (ibid).

Denna trend är också tydlig i Damms (1993; 1998) beskrivning av yrkesgruppens historia. Damm (1998) ser utvecklingen som att yrkesgruppen över tiden alltmer inlemmats i den rådande ordningen. SAIA:s kvinnor stod tydligare för en alternativ syn – både i ord och handling. Deras humanistiska grundsyn utgjorde en kritik av rådande ordning i samhället och de uttryck i form av sociala orättvisor ett alltför rationalistiskt och instrumentellt tänkande tog sig på olika arbetsplatser.

Ett grundtema i den historiska utvecklingen tycks sålunda vara anpassningen. Både Damm (1993; 1998) och Lundmark (1991) har kommenterat hur yrkesgruppen i många avseenden blir mer och mer lik andra framträdande yrkesgrupper (ekonomer och ingenjörer). Yrkesutövningen sker idag utifrån ett managementperspektiv där den ekonomiska kunskapsbasen också blivit alltmer central. Denna anpassning till trots beskrivs som vi ska se ofta personalspecialister av kritiker som en yrkesgrupp vilken saknar ekonomisk kunskap och förståelse för verksamheten. Detta sätter yrkesgruppens kontinuerliga anpassning i ett delvis annat ljus. Yrkesgruppen må vara anpassad men är den till fullo accepterad? Kanske handlar kritiken mot yrkesgruppen och statusproblematiken inte endast om att personalspecialister saknar relevant kunskap och erfarenhet – utan kanske också om att maximera skillnader gentemot en yrkesgrupp vilken försöker träda in på yrkesdomäner tidigare förbehållna andra yrkesgrupper?

Utgör personalspecialisterna en profession?

Personalspecialisternas pågående kamp att flytta fram sina positioner på arbetsmarknaden skulle kunna beskrivas som ett professionaliseringsprojekt, vilket det också gjorts (se exempelvis Damm, 1993 och Lundmark, 1991). Därmed skulle yrkesgruppens status- och

legitimitetsproblem möjligen kunna förklaras med att man misslyckats med att etablera sig som en profession. Vad kännetecknar då en profession? En rad särskiljande kännetecken har över tiden framförts inom professionsforskningen. Dock finns det en rad återkommande drag och en sådan lista skulle kunna se ut på följande vis:

1. Professionen baseras på teoretisk kunskap
2. Det krävs särskild utbildning för att utveckla kunskapen
3. Någon form av prövning/legitimering av kompetensen sker
4. Gemensamma normer bibehåller yrkesintegriteten
5. Arbetet sker för det allmännas bästa
6. Professionen är organiserad
7. Professionen har en grund i och närhet till forskning

Listan över särskiljande kriterier är hämtad från Lundmark (1991) som i sin tur genererat listan utifrån några olika författare vilka diskuterat professionsbegreppet. Listan får sägas vara relativt representativ och har stora likheter med andra typologier (se exempelvis Torstendahl, 1989 och Beckman, 1989). Lundmarks slutsats efter att ha diskuterat dessa kriterier för en profession är att personalarbete som yrkesområde inte entydigt kan sägas vara professionellt. Visst har det skett ett förvetenskapligande av yrket vilket tydliggjordes i samband med P-linjens tillkomst. Yrket har därmed en relativt tydlig teoretisk beteendevetenskaplig bas, vilket gör att de två första kriterierna torde vara uppfyllda.

Det tredje kriteriet däremot – legitimering av kompetens – kan enligt Lundmark knappast sägas vara uppfyllt. Personalspecialister har inget yrkesmonopol som skyddas av lagar eller legitimering. Även om många platsannonser efter personalspecialister enligt Lundmark frågar efter högskoleutbildning med PA-inriktning så kan man konstatera att personalchefer ofta har en varierande utbildningsbakgrund. Positionen som personalchef eller personaldirektör har många alternativa karriärvägar

(något som även gäller andra funktioner och chefspositioner i företag och organisationer).

SPF som yrkesförening har verkat både för en kåranda och gemensam yrkesetik. Inom föreningen finns ett speciellt etikråd som verkar för god yrkesetisk praxis samt för att skapa en medvetenhet om betydelsen av dessa frågor för ett professionellt arbete. Därigenom anser Lundmark att det fjärde kriteriet är uppfyllt – gemensamma normer finns för yrkesintegriteten.

Att personalarbetet sker för det allmännas bästa är kanske svårt att trovärdigt hävda, särskilt för de personalspecialister vilka är verksamma i privata företag. Avkastningskrav och allmänmänskliga hänsynstaganden vandrar inte alltid väl hand i hand. Möjligen skedde personalarbetet för det allmännas bästa i högre grad tidigare i yrkesgruppens historia när socialt arbete med mer entydigt humanistiska förtecken bedrevs inom industrin (Lundmark, 1991; se även Damm, 1993). Detta kännetecken för en profession är också mest tydligt och relevant för L-professioner (Hellberg, 1989; 1999), vilka har kunskaper om det levande och som oftast är verksamma inom den offentliga sektorn (exempelvis läkare, jurister). Dessa professioner har ofta ett kunskaps- och yrkesmonopol uppbyggt på en statlig legitimation och deras verksamhet beskrivs ibland som mer altruistisk riktad till allmänhetens bästa i välfärdsstaten.

Den andra huvudtypen av profession, T-professioner, vilka har kunskaper om tingen, är främst verksamma i den privata sfären, saknar oftast statlig legitimering och konkurrerar därför i högre grad med andra professionella grupper om status och erkännande inom samma eller liknande bedömningsrevir (ibid). Bland dessa professioner avgör nyttan i en snävare mening vad som bedöms vara relevant kunskap eller inte. Mycket av personalarbetet sker i dylika sammanhang där bidrag och nytta för 'kunden' vad gäller den professionella kunskapen hela tiden måste understrykas och motiveras.

Lundmark (1991) anser vidare att det sjätte kriteriet är uppfyllt – professionen är organiserad. Yrkesgruppen är genom SPF organiserad och

en ständig utvecklings- och professionaliseringsprocess drivs av yrkesföreningen. Dock är det enligt Lundmark inte helt säkert om det sjunde kriteriet kan sägas vara uppfyllt (huruvida professionen har en grund i och närhet till forskning). Även om en rad professurer existerar inom angränsande områden så finns det ingen distinkt PA-professur. Anledningen till detta är att ansvaret för P-linjen (numera P-programmen) delas av en rad olika discipliner (exempelvis sociologi, psykologi, pedagogik). Därmed har utbildningen tydlig forskningsanknytning genom en rad olika discipliner men inte någon specifik sådan vad gäller yrkesområdet personalarbete. Försöken från SPF:s sida att påverka statsmakten att inrätta en sådan specifik professur fick avslag med motiveringen att forskningen redan finns representerad i en rad olika discipliner på universitet och högskolor (Damm, 1993). I början av 90-talet samlade SPF till och med in pengar från sina medlemmar just för att få denna professur till stånd genom att finansiera den själva. Projektet rann dock ut i sanden.

Lundmarks slutsats utifrån denna genomgång av professionskriterier blir sålunda att personalarbete inte helt och hållet utgör en profession. Möjligen är personalarbete en semi-profession eller profession i vardande. Kanske är detta förklaringen till den relativt sett låga status som personalspecialister som yrkesgrupp upplever sig ha. Man har helt enkelt inte etablerat sig som en profession och därmed "...misslyckats med att vidmakthålla ett exklusivt inflytande över sitt verksamhetsområde." (Selander, 1989a: 17). I ljuset av denna farhåga frågar sig Lundmark (1991) följaktligen huruvida kunskaperna som förmedlas på P-linjen är tillräckliga även för yrkesgruppens mer strategiska ambitioner.

"P-linjens tillkomst och utveckling bör givetvis ses mot bakgrund av personalarbetets expansion, både i kvantitativt och kvalitativt avseende, dels i relation till aktuella arbetsuppgifter och krav inom yrkesområdet. Ett problem som synliggjorts genom den litteratur som diskuterats ovan, är den 'nivå' av personalarbete mot vilken P-linjens utbildning är inriktad. Är det möjligt att i samma utbildningsprogram ge den grund som krävs både för personaladministrativt arbete enligt modellen 'clerks of work' och för strategiskt personalarbete enligt 'arkitekt-modellen? Personalarbete i praktiken

varierar ju även i Sverige i 'kvalifikationsnivå' mellan att hantera personaladministrativa rutiner till att vara personalchef eller personaldirektör. (Lundmark, 1991: 41)

Det finns dock ett problem med Lundmarks beskrivning och det sätt på vilket hon reser frågan. Som frågan nu är ställd antas kunskap och utbildning i sig vara den grund som i relativt hög utsträckning förklarar vilka arbetsuppgifter en examinerad från en högskoleutbildning kan förväntas få och vilken karriär hon eller han kan förväntas göra. Kunskap ses som en relativt objektiv storhet. Räcker kunskapen är frågan? Lundmarks svar verkar luta mot ett nej. Jag menar dock att denna slutsats är för hastigt dragen. Fortfarande vet vi utifrån den analys som redovisats ovan inte så mycket om vari själva misslyckandet ligger. Utifrån denna lista av kriterier kan slutsatsen också dras att vare sig civilekonomer eller civilingenjörer, vilka måste ses som personalspecialisternas främsta konkurrenter om bedömningsreviret inom exempelvis en ledningsgrupp, utgör någon tydlig profession. Vilket värde har då professionsbegreppet om inte ens 'segrarna' i detta sammanhang entydigt låter sig definieras som en profession?

Vidare finns det en djupare problematik. Detta sätt att angripa problematiken tar för givet det som snarare borde studeras (det vill säga hur kompetens och kunskap i en given situation definieras och reproduceras). Frågeställningen – räcker kunskapen? – antar att vi lever i en i hög utsträckning funktionell, rationell och rättvis värld där kunskap som lösningar relativt enkelt låter sig matchas med relevanta problem. Detta sätt att beskriva världen är maktneutralt. I denna avhandling är utgångspunkten att vad som anses vara relevant kunskap och erfarenhet inte är 'objektivt' eller 'rationellt' givet (även om det många gånger kan te sig så då detta sätt att beskriva världen fyller retoriska och ideologiska funktioner). Att vidmakthålla och stabilisera en sådan beskrivning tjänar ofta vissa grupper på bekostnad av andra. Vad som definieras som kunskap och erfarenhet relevanta för en uppsättning problem är ofta ett resultat av en över tiden utsträckt förhandling och kamp. Vad som bedöms som ett kompetent beteende har sålunda också att göra med en hel del andra

aspekter exempelvis sammanhanget i stort, språkbruk, förhållningssätt – att naturligt och självklart säga rätt saker i rätt situation. I korthet hur man argumenterar och utifrån vilken position.

Professionalisering som en ständigt pågående kamp

Problemet med listan av kriterier (liksom andra liknande listor) är att den baseras på strukturfunktionalistiska och essentialistiska antaganden. Detta essentialistiska synsätt på professioner har också kritiserats (se exempelvis Selander, 1989a; 1989b). Dels har vi problemet med gränsdragningen mellan olika professioner och yrkesgrupper (Selander, 1989a). Listorna på kriterier är många (även om gemensamma drag finns) och kan relativt enkelt göras längre. Samtidigt låter sig frågor som – skall alla kriterier vara uppfyllda?, vilka är de viktigaste? – hela tiden ställas. Exempelvis uppfyller en del av de i mångas ögon redan etablerade professionerna inte alla krav. Ett exempel är advokater vilka saknar systematisk teori (ibid).

Ett allvarigare problem är kanske den harmonisyn som är underliggande dessa försök till definitioner (ibid). Samhällssynen som impliceras är sådan att stabilitet, balans och konsensus betonas, där de 'oegennyttiga' professionerna ses som en viktig faktor som förklarar samhällsutvecklingen. Denna analys bortser oftast från, eller undervärderar förekomsten av, olika samhällseliga intressen vilka står i konflikt med varandra. Expertomdömen är inte nödvändigtvis i sig neutrala och objektiva. Det sker en ständig kamp och förhandling om tolkningsföreträdet i samhället.

Denna typ av kritik sätter fingret på en central problematik med naivt funktionalistiska resonemang. Denna problematik är den främsta anledningen till att jag menar att förklaringen till den relativt låga status personalspecialister har på arbetsmarknaden huvudsakligen är att man inte är en profession i sig är problematisk. Förklaringen framförs ofta utifrån detta funktionalistiska antagande. Den implicita eller explicita lista av kriterier som används för att konstatera att personalspecialister inte är en profession är enligt min mening ofta en del av problematiken snarare än förklaringen. Det professionsbegrepp som används döljer ofta att status

och erkännande många gånger är en konsekvens av strider och förhandlingar. Snarare omsätts vanligen begreppet i beskrivningar vilka understryker att den yrkesgrupp vilken besitter den vetenskapliga kunskap som är mest lämplig givet ett problemområde också är den yrkesgrupp som erhåller expertstatus. Det neutrala förnuftet fritt från intressen antas i längden segra i dylika resonemang. Slutsatsen utifrån detta perspektiv – vilket också många gånger sammanfaller med 'det sunda förnuftets' – är att personalspecialisterna saknar relevant kompetens.

Exempelvis Selander (1989a) och Torstendahl (1989) menar att det inom professionsforskningen sedan 70-talet blivit allt vanligare att man lämnar de professionstypologiska ansatserna med det strukturfunktionalistiska bagage dessa ofta bär med sig. Istället förordas ett strategiskt och mer processororienterat perspektiv, i vilket själva professionaliseringsprocessen fokuseras. Det centrala är inte att fastställa huruvida en yrkesgrupp är professionell eller inte. Snarare måste man vara öppen för gradskillnader och ställa sig frågor av typen: hur går olika kunskapsbaserade grupper tillväga för att öka sitt inflytande i olika sociala sammanhang? Vilka strategier används och hur framgångsrika är dessa relativt andra konkurrerande yrkesgrupper?

Olika stängningsstrategier

Olika strategier används av olika professionella grupper för att avgränsa och försvara (stänga) ett yrkesområde. Det starkaste monopolet är enligt Hellberg (1989) baserat på statlig legitimation vilken gör all sådan yrkesutövning olaglig för andra yrkesgrupper än den legitimerade. Examenskrav för utövning av ett visst yrke, egen auktorisation, titlar, medlemskap i yrkesföreningar, är andra strategier som används av olika professioner för att muta in ett specifikt yrkesområde (ibid).

De två huvudtyperna av professioner L- och T-professioner skiljer sig härvidlag (Hellberg, 1989; 1999). L-professionerna, vilka baserar sig på kunskaper om det levande och människan, är främst verksamma inom den offentliga sektorn. De har endast en utbildningsväg genom högskolan och åtnjuter oftast statlig legitimation. Därigenom är dessa professioners

monopoliseringsgrad högre än T-professionernas. Exempel på typiska L-professioner är läkare, veterinärer och tandläkare. Stat eller politiker är dessa professioners främsta huvudmän och deras yrkesverksamhet sker i direkt kontakt med klienter. Den andra huvudtypen, T-professioner, baseras på kunskaper om tingen. Exempel på sådana professioner är ingenjörer och ekonomer. Dessa är främst verksamma i den privata sektorn och har kapitalet-kapitalägare som främsta huvudman. Vägen till yrket är mer brokig. Flera utbildningsalternativ på olika nivåer kan leda till yrkesutövningen. Det främsta sättet dessa yrkesgrupper söker avgränsa sig och sin kunskap gentemot andra yrkesgrupper är genom egen auktorisation, medlemskap i yrkessammanslutningar och titlar. Deras vanligaste typ av klient är inte enskilda människor utan organisationer.

T-professioner har följaktligen svårare att skapa ett tydligt yrkes- och kunskapsmonopol då de stängningsstrategier som står till buds, inte i samma utsträckning som exempelvis statlig legitimation reglerad i lag, kan hindra andra från inträde till den professionella domänen. Möjligheten för personer med annan bakgrund och kanske utan universitetsexamen att verka inom yrket står potentiellt öppen om dessa personer i konkurrens med andra lyckas övertyga kunder om relevansen av deras kompetens och kunnande. Vidare är dessa professioners kunskapsbas många gånger mer organisationsspecifik, fragmentariserad och inte lika abstrakt och generell som exempelvis den kunskap som mer etablerade professioner besitter (exempelvis läkare) (Reed, 1996). Professionernas kunskap liknar mer av hantverkskunskap (ibid).

Andrew Abbott (1988) för ett liknande resonemang och exemplifierar med företagsledning (management) som yrkesområde. Trots olika försök från professionella grupperingar har ledningsområdet aldrig blivit ett exklusivt yrkesområde för någon profession (Abbott, 1988). En viktig orsak är enligt författaren den otydliga koppling som finns mellan abstrakta kunskaper och eventuell användbarhet i en vardaglig praktik. I de fall en (till synes) kausal koppling etablerats tenderar denna kunskap att snabbt rutiniseras och därmed förlora sin exklusivitet. Flera olika grupper gör sålunda anspråk på att besitta relevant kunskap vad gäller ledning av

företag, men ingen av professionerna eller semi-professionerna åtnjuter något tydligt kunskapsmonopol, och behärskar inte ensamt det bedömningsrevir som är företagsledningens. Så länge som kopplingen mellan konkurrerande kunskaper som lösningar av olika ledningsproblem är osäker kommer ingen av grupperna att gå segrande ur striden. Konkurrensen mellan grupperingar med olika kunskapsanspråk kommer att fortgå.

Det är i detta sammanhang som personalspecialister verkar – särskilt de som är personalchefer och personaldirektörer. Som personalchefer och personaldirektörer och företrädare för personalspecialister som yrkesgrupp är dom en del i den ständigt pågående striden över tolkningsföreträdet, särskilt som yrkesgruppen allt tydligare har ambitionen att delta i de strategiska diskussionerna och besluten i företag. Därmed träder yrkesgruppen in på bedömningsrevir som tidigare främst varit förbehållna ingenjörer och ekonomer (Collin, 1995). De två senare yrkesgrupperna har troligen vissa fördelar gentemot andra yrkesgrupper med annan utbildningsbakgrund. Även om civilekonomer och civilingenjörer liksom andra yrkesgrupper med andra högskoleutbildningar är känsliga för förändringar i kunskapskrav, teknologi, konjunktursvängningar och så vidare så verkar dessa två yrkeskarriärer vara relativt sett mer 'säkra kort' att satsa på. Dessa två yrkesgrupper är mer etablerade i ledningsfunktionen inom olika företag än många andra av de som främst konkurrerar på den privata arbetsmarknaden.

Att förklara yrkesgruppen personalspecialisters svårigheter att flytta fram sina positioner med att man inte lyckats etablera sig som en profession med ett tydligt yrkes- och kunskapsmonopol är sålunda i detta sammanhang missvisande. Det intressanta är snarare att se till den pågående professionaliseringsprocessen. Vare sig ekonomer eller ingenjörer har ensamt etablerat sig som exklusiva professioner vad gäller ledningsområdet (management), men de är relativt sett många andra yrkesgrupper i en starkare position. Även ekonomer och ingenjörer kan sålunda sägas vara involverade i professionaliseringsprocesser. Det är

sålunda den pågående förhandlingen och kampen om tolkningsföreträdet mellan de olika grupperna som är det intressanta studieobjektet.

Identitet och status

Denna studie är som sagt inte en professionaliseringsstudie. Jag kommer vid de tillfällen det är lämpligt referera till professionsforskning i de kommande analyserna. Dock har denna litteratur varit viktig för mig i själva problemformuleringen. Den ovanstående diskussionen utgör en viktig del av problembakgrunden mot vilken jag avser studera de uttryck detta relativa misslyckande tar sig i diskussioner om yrkesgruppens vara och böra. Centralt för denna studie är förstå och förklara personalspecialisternas pågående försök att diskursivt flytta fram sina positioner i företag och organisationer.

Min utgångspunkt är att de statusproblem yrkesgruppen upplever sig ha inte nödvändigtvis är en konsekvens av en korrekt beskrivning av verkligheten från kritikernas sida. Snarare ser jag denna kritik (liksom argumenten för yrkesgruppen) som insatser i kampen om tolkningsföreträdet. Vad som är relevant kunskap avgörs i denna kamp och är inte objektivt givet på förhand. Med andra ord är jag inte intresserad av att försöka avgöra huruvida kritikerna har 'rätt' (eller inte) – att yrkesgruppen saknar relevanta kunskaper och erfarenheter för att komma ifråga för det mer strategiska arbetet i ledningsgruppen. Snarare är jag intresserad av att analysera hur otillräckligheten återskapas diskursivt. Hur och varför upprätthålls glappet mellan personalspecialisternas kunskaper och erfarenheter och de erfarenheter och kunskaper som anses krävas för att arbeta strategiskt i företagsledningen med personalfrågor? Hur (åter)etableras detta diskursivt?

Personalfunktionen är främst en kvinnlig funktion

Den svenska arbetsmarknaden är starkt segregerad både vertikalt och horisontellt⁹. Kvinnor har betydligt färre yrken att välja mellan jämfört med män och de befinner sig systematiskt på lägre nivåer i samtliga typer av organisationer. För det första har kvinnor betydligt sämre möjligheter än män att nå chefspositioner. Vidare har kvinnor i högre grad än män så kallade *dead end jobs*, det vill säga arbeten med ringa karriär- och utvecklingsmöjligheter. Att arbeta inom personalfunktionen beskrivs just som ett sådant jobb – en återvändsgränd (Conradson & Rundquist, 1997). De framgångsrika män (koncernchefer eller VD) som Conradson och Rundquist (1997) intervjuade i sin studie illustrerar väl problematiken.

”Deras beskrivningar av kvinnor i karriären följer ett entydigt mönster. De säger sig välkomna duktiga kvinnor till näringslivets höjder. Men de är säkert inte medvetna om att de i sin syn på karriär samtidigt konserverar kvinnors ständiga svårigheter att vinna insteg i maktens boningar. Det dessa män beskriver och uttryckligen beklagar är att kvinnor hamnar i ‘fel’ fält. Kvinnorna gör, enligt deras tolkningar, karriär inom områden i organisationerna som fungerar som ‘slutstationer’, där man inte har chans vare sig till hög VD-post, högsta lön eller makt. De hamnar på stabsfunktioner som ‘information’ och ‘personal’, sysslor som betraktas som ‘lite mjukis’ och är ‘lite mänskliga’ samt i vissa specialistfunktioner, som till exempel finans. Men där blir det också stopp.” (Conradson & Rundquist, 1997: 50)

Personalfunktionen såsom en stabsfunktion, vilket observerats av flera författare, konstrueras ofta som en mindre statusfylld servicefunktion långt ifrån de riktiga handlingarnas och händelsernas centrum (se exempelvis Jackall, 1988; Roper, 1994; Conradson & Rundquist, 1997). Det är också i denna funktion vi i största utsträckning finner kvinnliga chefer (Andersson, 1997). I en studie av de 500 största svenska företagen i tidningen *Affärsvärlden* visade det sig att av alla chefsposter innehar kvinnor

⁹ Exempel på sådana studier är: SOU 1994:3; SOU 1997:135; SOU 1997:137; Kvinnor och män på toppen (SCB 1997); SOU 1998:4 och SOU 1998:6.

endast 12% (Affärsvärlden, 1999). Vidare visade studien att endast 3% av styrelseordförandena var kvinnor, samt att endast 2% hade en VD-position. De vanligaste chefspositionerna för kvinnor var personalchefer (40% av personalcheferna) samt informationschefer (37%) – det vill säga positioner som traditionellt anses som lite mer 'mjuka' och 'kvinnliga' och därför har lägre status. Vidare är 80% av de studenter som utbildar sig till Personalvetare/Beteendevetare kvinnor (SCB 2001:4). Yrkesgruppen som helhet är sålunda kvinnodominerad, dock finner vi, helt i linje med genussystemets logik (Hirdman, 1987; 1988) att män är överrepresenterade vad gäller de högre chefsnivåerna inom yrket. Som vi kommer att se är ett återkommande mönster i personalspecialisternas facktidning bland de i chefspositioner som uttalar sig att kvinnor är *personalchefer* medan män i högre utsträckning är *personaldirektörer*.

Detta könsspecifika mönster, som studie efter studie påvisar, är en konsekvens av, och en förutsättning för, de sociala praktiker vilka reproducerar kvinnligt och manligt. Genusordningens naturlighet bekräftas tyst genom vardagens till synes oskyldiga exemplifieringar i vilka makt och kön ytterst sällan kopplas samman.

"Arbetsmarknaden präglas av de värderingar som de har som deltar på den. Löner, arbetstider, karriärmöjligheter och anställningsförhållanden kan därför ses som en del av den sociala konstruktionen av kvinnligt och manligt. Socialt kön skapas och återskapas av kvinnor och män i en pågående process, och har sin grund i arbetsdelningen mellan kvinnor och män i familjen och på arbetsmarknaden. Hur processen utformas avgörs av förhärskande föreställningar om vad som är kvinnligt respektive manligt. Kvinnor konstrueras som mödrar, familjeorienterade, utan ambition och vilja att bli chefer, medan män konstrueras som yrkesorienterade, med engagemang och karriärambitioner. ... Det innebär att kvinnor och mäns löner och karriärmöjligheter inte bara är ett resultat av sådant som kompetens, utbildning, engagemang, dvs. produktivitet – de är också ett resultat av sociala praktiker och normer som värderar kvinnors kompetens lägre än mäns, som bedömer kvinnors och mäns beteenden olika och som tilldelar kvinnor och män olika positioner på arbetsmarknaden. Till synes könsneutrala processer i rekrytering, internutbildning, befordran och lönesättning får könsspecifika konsekvenser." (SOU 1998:6: 130-131).

Det är i detta sammanhang som personalspecialisternas identitetsarbete måste förstås. Yrkesgruppens statusproblem hänger också samman med deras position på arbetsmarknaden, där personalfunktionen i många avseenden är en könsmärkt funktion. Det faktum att det är en yrkesgrupp främst bestående av kvinnor vilka besitter en i många ögon 'mjuk' och 'mänsklig' kompetens gör att deras kunskaper och erfarenheter hela tiden riskerar att nedvärderas.

Identitets- och statusproblematiken understryks därmed i personalspecialisternas fall just därför att de befinner sig i en relativt underordnad position – det är ett yrke vilket domineras av kvinnor. Identitetskonstruktion handlar inte endast om att skapa mening, någon form av bäring i en komplex värld. Det handlar också om konkurrens och förhandling. I personalspecialisternas fall är frågor kring yrkesidentiteten intimt sammankopplade med frågor kring yrkesgruppens status. I och med de förhoppningar som knyts till personalarbetet såsom varande alltmer strategiskt utmanar yrkesgruppen den rådande (genus)ordningen. I och med ambitionen att mer strategiskt arbeta med personalfrågor i ledningsgrupper träder yrkesgruppen in på domäner som traditionellt behärskats av andra yrkesgrupper främst bestående av män (exempelvis ingenjörer och ekonomer). Statusproblematiken är inte endast ett funktionellt problem – att yrkesgruppen saknar vissa typer av kunskaper. Värderingen av vad som är, och inte är, relevant kunskap i ett givet sammanhang sker inte med någon objektiv automatik utan är snarare resultat av strider och förhandlingar. Frågor kring makt och dess fördelning är sålunda i högsta grad relevanta för att förstå personalspecialisternas identitetsarbete uttryckt i aspirationerna att etablera sig som en strategisk yrkesgrupp.

Mobiliseringen av kunskapssamhället

Att blicka framåt, extrapolera trender och dra slutsatser inför framtiden är ett relativt vanligt beskrivningssätt i massmedia. Dylika slutsatser sker nästan med automatik i många artiklar. Det är som om historien och samtiden i sig inte riktigt räcker till. Diskussionerna i personalspecialisternas facktidning utgör inget undantag. I många av artiklarna diskuteras trender och förändringar i samhället och vad dessa innebär, kan innebära, för personalspecialister som yrkesgrupp. I dessa resonemang förekommer vanligen glidningar mellan är och bör – förhoppningar och beskrivningar vävs samman. Dock ligger tyngdpunkten på framtiden som ett mer distinkt tema i början av den undersökta perioden (1988-1997), det vill säga åren närmast före och efter decenniumskiftet. Under temarubriker som *Framtidens PA* och *PA på 90-talet* diskuteras de förhoppningar och förväntningar många företrädare för yrkesgruppen har inför 90-talet.

I detta kapitel tänkte jag främst analysera dessa diskussioner i offentligheten om yrkets framtid. Dessa diskussioner utgör exempel på hur yrkesgruppen ser på sig själva och de förhoppningar och önskningar man knyter till framtiden. Vad som återkommande sker i dessa olika artiklar är att samhällsutveckling och professionell kunskap matchas. Samhällsutvecklingen beskrivs ofta som att vi befinner oss i ett paradigmskifte där konturerna av det nya framväxande samhället – ofta benämnt kunskapssamhället – blir allt tydligare. Ett återkommande metaargument är att personalspecialisternas kunskap och kompetens i allt större utsträckning kommer att efterfrågas i det framväxande kunskapssamhället. Samhällsutvecklingen talar så att säga för yrkesgruppen och framtiden ser med andra ord ljus ut. Kapitlet avslutas med att denna

offentliga diskurs ställs mot de bilder de praktiskt verksamma personalcheferna som jag samtalat med ger uttryck för avseende yrkets utveckling och framtid. Tydligt är att många av de teman som diskuteras i offentligheten i personalspecialisternas facktidning också återkommer i personalchefernas egna resonemang.

Något som kommer att bli allt tydligare ju längre fram vi kommer i de empirinära analyskapitlen är att alla inte är överens om detta scenario av ökad vikt och status för personalspecialisterna. Dels villkoras hela tiden denna utveckling av de som är mest optimistiska. Den sker inte med automatik – yrkesgruppen måste själva ta initiativ och arbeta för realiserandet av densamma. Dels möter slutsatsen att personalspecialisterna är den självklara yrkesgruppen för framtiden också en hel del motstånd. En rad kritiker ställer sig mer tydligt frågande till yrkesgruppens självklart framskjutna position i framtidens arbetsliv. Intressant att notera är att beskrivningen av samhällsutvecklingen i sig inte är föremål för någon debatt eller diskussion. Inträdet i kunskapssamhället ifrågasätts knappast av någon.

Ett strategiskt fokus

I många av artiklarna i den offentliga diskursen har diskussionerna många gånger ett tydligt strategiskt fokus. Det gäller inte bara artiklarna som fokuserar framtiden utan det utgör ett mer genomgående grundtema. Detta fokus tar sig främst två olika uttryck. Dels diskuteras 'det nya personalarbetet' i strategiska termer. Förhoppningen är att personalchefen ska ägna mer tid åt de strategiska frågorna i företaget och mindre tid åt de mer traditionella administrativa personaluppgifterna. Dels diskuteras hur yrkesgruppen strategiskt ska positionera sig gentemot andra yrkesgrupper. Hur ska man tydliggöra sin kompetens och flytta fram sina positioner på arbetsmarknaden?

Denna mer strategiska utblick är något som yrkesföreningen SPF (Sveriges Personaladministrativa förening) anlagt under en längre tid. Man har länge arbetat för att lyfta fram och visa på personalspecialisternas kompetens och dess relevans. Ett sådant exempel är utvecklingsdelegationen som var ett

organ inom yrkesföreningen SPF vilken ägnade sig åt en rad främmande aktiviteter. Sedan början av 70-talet hade man haft till uppgift att bevaka samhällsutvecklingen och se vilka trenderna var (Pma, 1989/1/7). Baserat på denna bevakning föreslog utvecklingsdelegationen för varje år ett speciellt tema för SPF:s arbete. Delegationen bestod av ett antal personer som på olika sätt kan sägas företräda kunskaps- och yrkesområdet personalarbete. Bland medlemmarna i utvecklingsdelegationen fann man både praktiskt verksamma personalchefer, konsulter och forskare. Under första delen av 80-talet handlade SPF:s konferenser om hur personalarbetet kunde bli mer offensivt (Damm, 1993).

Under hela 80-talet betonas det strategiska personalarbetet i diskussionerna (Damm, 1993). Yrkesgruppen skulle profilera sig tydligare och bli en aktiv del i företagets strategiska arbete. Dessa strategiska diskussioner fördes under teman såsom: *Offensivt PA*, *Kompetensutveckling*, *Lära i arbetet*, för att nämna några. Detta strategiska perspektiv är även tydligt i slutet av 80-talet. Under 1988 – det år min studie av den offentliga diskursen kring personalspecialisternas yrkesroll tar som sin utgångspunkt – vänder företrädare för yrkesgruppen blicken mot nästa decennium. Diskussionerna följer ett känt massmedialt mönster där en märklig fascination och optimism uttrycks inför decenniumskiften (Conradson & Rundquist, 1997). En rad förhoppningar och förväntningar knyts till 90-talets personalarbete.

Den ljusnande framtid är vår...

Även de artiklar vilka diskuterar framtidens (90-talets) PA kännetecknas av sin optimistiska ton. En rad goda argument vilka talar för yrkesgruppen radas upp i dessa artiklar. Den scen som ständigt återkommer och som framtidens personalarbete utspelas på heter Kunskapssamhället. Till detta inträde i kunskapssamhället – detta paradigmskifte – knyts en rad förhoppningar.

Kunskapssamhällets nya förutsättningar

Personalstrategier på 90-talet heter SPF:s (Sveriges Personaladministrativa Förening) tema för 1988, och det diskuteras återkommande i tidningen *Personal – människor och arbete*, under det året. Syftet med temat är att det ska vara "...ett samlingsbegrepp där offensiv PA, kompetensutveckling och lärande i arbetet är självklara ingredienser. Men personalstrategier på 90-talet innehåller också en viljeinriktning, en strävan att både höja och förstärka den plattform som PA har idag." (Pma, 1988/1/8) Under rubriken – *På väg mot de nya företagen* – ger ordförande för SPF:s utvecklingsdelegation, och den före detta SPF ordföranden, Magnus Söderström sin bild av framtidens PA-arbete. I inledningen av artikeln slås det fast att vi går mot ett postindustriellt samhälle. Därmed lämnar vi alltmer det traditionella industriföretagens sätt att organisera till fördel för nya arbetssätt representerade av de nya kunskapsintensiva företagen; vi lämnar i högre utsträckning standardiserad varuproduktion till fördel för mer icke-standardiserad tjänsteproduktion. Häri ligger utmaningen menar Magnus Söderström:

"Detta är kanske det mest intressanta men också mest förbisedda i diskussionen om 90-talets arbetsliv. Vi har utvecklat en imponerande kunskap i att leda, organisera och administrera industrier. Styrsystem, budgetmodeller, kalkylprinciper och kontoplaner har byggts upp utifrån industrins behov och förutsättningar. Om tjänstesektorns företag har vi inte alls samma erfarenheter och kunskap att ta till. Ännu." (Pma, 1988/1/10)

Människan och hennes kompetens blir sålunda allt viktigare, "...skalekonomi har ersatts av 'skallekonomi' för att citera Bo Hedberg." (Pma, 1988/1/11).

"Någon, eller några, tycks av och till ha trott att betydelsen av PA skulle minska i framtiden eftersom linjecheferna mer och mer tar över det löpande PA-arbetet. Ingenting kan vara mer felaktigt. I det kommande tjänste- och kunskapssamhället blir kompetens, och därmed personal, den i särklass viktigaste produktionsfaktorn." (Pma, 1988/1/11)

Personalfrågorna blir sålunda alltmer viktiga och alltmer strategiska. Under rubriken *Obegränsade utvecklingsmöjligheter* identifierar Magnus

Söderström tre roller eller uppgifter för PA-funktionen i framtiden i de 'nya' organisationerna – en *strategisk* uppgift, en *konsultativ* samt en *serviceroll*. Han utvecklar resonemanget om rollerna på följande vis:

“I den strategiska rollen ligger att utveckla policy inom kompetensområdet. Framför allt gäller det att svara för *personalstrategier* som avspeglar företagets affärsidéer och utvecklingsplaner. ... I den konsultativa rollen finns framför allt uppgiften som rådgivare, resursperson eller, om man så vill, internkonsult till linjechefer och resultatenheter.” (Pma, 1988/1/11)

I beskrivningen av den konsultativa rollen, vilken tar störst utrymme jämfört med beskrivningarna av de andra rollerna, väljer Magnus Söderström att precisera rollen ytterligare genom att också beskriva vad den inte innebär.

“Många tycks lustigt nog tro att konsultativt arbetssätt handlar om sensi-träning eller gestaltpsykologi i första hand. Det är en konstig slutsats, det är inte minst i 'hårdvarufrågor' som förhandlingar, utbildningsplanering, kompetensanalyser, cost/benefit analys, rekryteringsproblem, svåra arbetsmiljöfrågor som PA-folket behövs som kvalificerade resurser. Inte som några slags upplevelseinriktade kvasipsykologer. Professionellt kunnande i sakfrågor går aldrig att prata bort. Om inte annat kommer verkligheten att reglera detta snabbt.” (Pma, 1988/1/11)

I servicefunktionen, eller rollen, finner vi fortfarande de uppgifter som personalavdelningar traditionellt har tagit hand om. Den kommer enligt Söderström alltid att behövas.

“Det är precis lika väsentligt som förut att företagen har hög kompetens i avtalsfrågor, försäkrings- och löneadministration. Företagshälsovård, bostadsfrågor och annan personalservice finns också med i bilden.” (Pma, 1988/1/11)

Att beskriva personalarbetet i termer av dessa tre roller är relativt vanligt förekommande i den offentliga diskursen. Det är ett etablerat beskrivningssätt som också omsätts i intervjuerna med personalcheferna när dessa ombeds beskriva förändringarna i sin yrkesroll. Ambitionen och förhoppningen i dessa beskrivningar är att minska den tid som ägnas servicerollen till fördel för de konsultativa och strategiska rollerna. Dock

kommer denna utveckling inte att ske med automatik utan det finns enligt Magnus Söderström tre förutsättningar för densamma. Den första förutsättningen är kopplingen till verksamheten – man måste göra nytta, ge ett bidrag till verksamhetens resultat. Vikten av detta understryks på ett flertal ställen i artikeln.

“Som alltid kommer vi att bedömas utifrån den nytta vi gör, efter vad vi står för och efter de resultat vi uppnår. ... Vi måste på ett mycket mer framsynt och reellt sätt koppla allt PA-arbete till utvecklingen av såväl strategier som löpande verksamhet i företag och i förvaltningar.” (Pma, 1988/1/11)

Den andra förutsättningen är den egna professionalismen och yrkesetiken. Den egna kompetensen och kvalitén på det egna arbetet måste fortlöpande utvecklas genom återkommande utbildningar. Här kan även nya områden bli aktuella att lära sig mer om “...tex organisationsteori, produktionsekonomi eller marknadsföring.” (Pma, 1988/1/11). Den tredje förutsättningen är nära besläktad med den andra. Den handlar...

“...om en mera långsiktig kompetensuppbyggnad inom PA-fältet i vid mening. Som andra professionella yrkesgrupper behöver vi utnyttja en vetenskaplig bas. Insatserna för att få igång forskning behöver därför intensifieras. P-linjen har spelat en stor roll för att utveckla yrkesområdet, nu väntar nya tag för att få igång PA-forskning, forskarutbildning och bättre kommunikationsformer med forskningsområdet. Här tänker SPF:s utvecklingsdelegation arbeta intensivt under det närmaste året.” (Pma, 1988/1/11)

Den historieskrivning Söderström gör i denna artikel är intressant och vanligt förekommande. Tidningen är fylld av exempel på liknande sätt att beskriva dagens samhällssituation och dess utveckling. Jag kommer också att mer i detalj kommentera detta beskrivningssätt längre fram i kapitlet. Här vill jag bara lyfta fram två intressanta modifieringar som Söderström gör i sin argumentation. Dessa säger en del om vilken tolkning han önskar att läsaren av texten skall göra, samt vilka tolkningar han i möjligaste mån vill förekomma och förhoppningsvis undvika. Det argumentativa sammanhanget (Billig, 1996) går sålunda att läsa in i Söderströms resonemang även om beskrivningarna till synes inte handlar om en regelrätt debatt. De modifieringar Söderström gör kan ses som försök att förekomma två vanliga avfärdanden (motargument) vad gäller

personalarbete som yrkesområde och den kompetens yrkesgruppen besitter.

Det Söderström komprimerat försöker säga är: *PA-kompetens är inget 'flummigt' eller 'mjukt' utan kunskap som är användbar och som genererar resultat.* I samband med att han diskuterar personalarbetets konsultroll är Söderström noga med att påpeka att detta inte rör sig om någon 'upplevelseinriktad kvasipsykologi' utan att det handlar om professionellt kunnande som man inte kan 'prata bort'. Det handlar om seriös sakkunskap applicerbar på verkliga problem, detta understryks genom att kunnandet många gånger handlar om 'hårdvarufrågor'. Vidare betonar Söderström också att kunskapen inte bara är handfast utan också användbar. Nyttan anses viktig att understryka.

Optimismen i resonemangen kring yrkesgruppens framtid är som sagt tydlig. Något som också återspeglas i ett flertal artiklar under perioden kring decenniumskiftet.¹⁰ De tycks ge stöd åt förhoppningen att personalarbete äntligen ska komma till sin fulla rätt i företag och organisationer. En rad olika källor och personer för fram dessa resonemang. Dels hänvisas till olika studier och rapporter vilka visar att de frågor som personalspecialisterna företräder kommer att bli allt viktigare i framtiden. Två sådana rapporter vilka diskuterar det nya personalarbetet är (Aldergren et al, 1989 och SPF, 1990). Dels för olika företrädare för gruppen fram liknande argument (eller personer som för stunden gör sig till företrädare) – exempelvis konsulter inom PA området, medlemmar i SPF, forskare och så vidare. På konferenser och i böcker konstateras också denna (förhoppningsvis) gynnsamma utveckling för yrkesområdet i det

¹⁰ Några exempel på sådana artiklar är: *Human Resource Management - allt viktigare i företagets strategi* (Pma, 1988/11/12), *90-talets personalarbete en upptäcktsresa* (Pma, 1990/3/24), *Framtidens framgångsrecept - satsa på det mjuka!* (Pma, 1990/3/27), *Cheferna får allt större personalansvar* (Pma, 1990/8/12-13), *Att tolka omvärldssignaler en av de viktigaste personalfrågorna* (Pma, 1990/9/34), *Personalarbetet i statsförvaltningen - bättre status och mer långsiktighet* (Pma, 1991/7/48), *90-talets personalchef en aktiv strateg* (Pma, 1991/7/49). Redan på rubriknivå skiner den optimistiska tonen igenom.

framväxande kunskapssamhället. I en rad olika sammanhang bekräftas denna historieskrivning.

Dock är som vi också sett den ljusnande framtiden villkorad. Trots de gynnsamma förutsättningarna måste personalspecialisterna själva vara aktiva – analysera hot och möjligheter, styrkor och svagheter – för att flytta fram sina positioner och skapa en mer strategisk och inflytelserik yrkesroll. De flesta av inläggen är noga med att understryka att framgången inte kommer av sig själv. Att etablera sig och stanna kvar i en strategisk position i företaget kräver hårt arbete.

Ett försök att enrollera samhällsutvecklingen

Sättet att beskriva personalspecialisterna och yrkesgruppens plats i samhället är att företrädarna försöker visa att yrkesgrupp och omgivning matchar varandra. I denna beskrivning antas omgivningen bestämma i stor utsträckning vad aktörer kan göra. Historieskrivningen är i detta avseende sålunda modernistisk och materialistisk – aktörerna måste anpassa sig till omgivningen (jämför Barbara Czarniawskas (1997) diskussion om olika kontrollfilosofier vilka uttrycks i olika narrativ). Scenen bestämmer förutsättningarna för aktörerna. SPF:s Utvecklingsdelegation är härvidlag intressant och ett uttryck för en relativt modernistisk syn på samhällsutvecklingen där omgivningen bestämmer vad de enskilda aktörerna kan göra. Delegationens arbete syftar bland annat till att skapa ett underlag för en diskussion om yrkets framtida inriktning. Genom god kunskap om samhällsutvecklingen kan man fatta bättre strategiska beslut anpassade till kunskapssamhällets nya förutsättningar är tanken. Denna typ av beskrivning kan kontrasteras med en annan kontrollfilosofi – ledarskaps- och entreprenörsteorier – vilka enligt Czarniawska (1997) sätter aktören främst, och beskriver ledaren eller entreprenören som skapare av förutsättningar inte en person som anpassar sig till en redan mer eller mindre given omgivning. Aktören eller handlingen skapar i denna typ av berättelse scenen. Beskrivningarna av inträdet i kunskapssamhället och vad detta innebär för yrkesgruppen har inslag av båda dessa kontrollfilosofier – dock betonas den modernistiska och därmed mer deterministiska berättelsen starkast.

Det personalspecialisternas företrädare försöker göra i sin argumentation är att enrollera (Latour, 1987) samhällsutvecklingen. Samhällsutvecklingen framställs som en allierad vilken tydligt 'talar för' personalspecialisterna som yrkesgrupp. Att beskriva samhället och dess utveckling i mer deterministiska termer är sålunda förståeligt. Ett mer lagbundet samhälle utgör en starkare allierad att ha på sin sida. Starka slutsatser (inför 'det oundvikliga') underlättas därmed. I beskrivningarna av historien och framtiden återknyter företrädarna för professionen till en allmänt förekommande diskurs om kunskapssamhället som ofta reproduceras i massmedia och populär managementlitteratur. De utvecklingstendenser som identifieras i samhället menar man passar som hand i handske den kompetens yrkesgruppen besitter. I ett samhälle där personalens utgör den i särklass viktigaste produktionsfaktorn blir kunskap om hur man attraherar, motiverar och utvecklar människor i vid mening alltmer centralt. Optimismen grundas i att personalspecialister förs fram som de experter som har denna kompetens.

Denna typ av beskrivning där de nya förutsättningarna naglas fast kombineras som vi sett ofta med mer aktiva beskrivningar vilka mer tydligt betonar aktörskapet. Personalspecialisterna uppmanas också att själva agera (inte bara reagera). Framgången kommer inte av sig själv. Även om samhällsutvecklingen talar för yrkesgruppen avkrävs personalspecialisterna också en hel del insatser. I ljuset av samhällsutvecklingen beskrivs personalspecialisternas framgång som både (förut)bestämd och något som skapas av medlemmarna själva. Deterministiska och voluntaristiska resonemang kombineras.

Etablerandet av kunskapssamhället som diskursiv bakgrund

Om man jämför dessa relativt optimistiska diskussioner om inträdet i kunskapssamhället och framtidens PA kring decenniumskiftet med hur kunskapssamhället framställs och diskuteras i slutet av den studerade perioden (1996-1997) ser man hur snabbt exempelvis begreppen kunskapssamhället och kunskapsföretaget stabiliseras och görs självklara. I tidningen blir begreppet relativt för-givet-taget på kort tid. I exempelvis

Söderströms ovan refererade artikel – *På väg mot de nya företagen* (Pma, 1988/1/10-11) – ägnas en hel del utrymme för att beskriva de nya företagen och det nya framväxande tjänste- och kunskapssamhället. Begreppet är då relativt nytt. Sveiby & Rislings (1986) bok *Kunskapsföretaget* valdes 1986 till Årets svenska PA bok. Begreppet kunskapsföretag fick genomslag genom denna bok. De resonemang och beskrivningar av det nya kunskapssamhället som framförs i tidningen följer troget resonemangen i boken. Karl-Erik Sveibys (1991) andra bok i ämnet – *Kunskapsledning – 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer* – blir också vald till Årets svenska PA-bok 1990. Dessa två utnämningar kan också ses som insatser i personalspecialisternas försök att göra kunskapssamhället 'till sitt'. Det tar dock inte lång tid innan begreppet kunskapsföretag och kunskapssamhälle används okommenterat eller mycket sparsamt kommenterat i den offentliga diskursen.

Den flitiga användningen nöter snabbt in begreppet. Med dess hjälp talar man om samhället, men man talar i princip aldrig om begreppet. Kunskapssamhället görs snabbt självklart och står oemotsagt. Beskrivningen av samhällsutvecklingen stabiliseras hela tiden och blir över tiden mer eller mindre allmängods. Man behöver inte längre referera några auktoriteter (sådana finns det många utav vilka skulle kunna lyftas fram om behovet skulle uppstå) i beskrivningen av samhällsutvecklingen då den åtminstone på en övergripande nivå är relativt för-givet-tagen. Dock betyder inte detta nödvändigtvis att alla som talar om kunskapssamhället lägger samma betydelse i begreppen. Detta spelar dock ofta mindre roll eftersom resonemangen oftast förs på en allmän nivå och ifrågasätts därför sällan. Eventuella skillnader testas så att säga inte då någon anledning till detta sällan infinner sig. Därför (för)blir eventuella meningsskiljaktigheter kring vad kunskapssamhället innebär sällan explicitgjorda.

Dock håller inte alla nödvändigtvis med om beskrivningen av samhällsutvecklingen. Av olika anledningar motsätter sig ibland vissa personer eller grupper helt eller delvis denna historieskrivning och menar att industrisamhället långt ifrån tillhör en svunnen tid. Dessa röster utgör

dock en minoritet i personalspecialisternas facktidning¹¹. I detta sammanhang blir dessa få exempel lätt undantagen som bekräftar regeln. Kunskapssamhället är det innöta begrepp som i regel används för att beskriva och förklara det samhälle vi lever i och de fenomen som där uppstår.

Inträdet i kunskapssamhället utgör under den undersökta tidsperioden en diskursiv bakgrund till de flesta artiklar i personalspecialisternas facktidning. Till detta paradigmskifte knyts en rad förhoppningar då de förändringar som inträdet implicerar tycks tala för yrkesgruppen och för en ökad status vad avser deras specifika kompetens. Denna utveckling ifrågasätts av få och frågan som kritiker av personalspecialisterna ofta siktar in sig på är inte denna utveckling i sig utan huruvida den talar för personalspecialisterna som yrkesgrupp.

Det nya personalarbetet

Givet den optimism och de förhoppningar som uttrycks i facktidningen kan det vara intressant att jämföra denna återkommande bild med hur personalcheferna själva ser på sin yrkesroll. Har den förändrats och i så fall hur?

Samtliga av de intervjuade beskrev sin yrkesroll som tydligt förändrad. Detta är kanske inte speciellt överraskande. Givet att progressivitet och utveckling är centrala inslag – ett centralt imperativ – i populära managementdiskurser kan man möjligen förvänta sig att ett liknande beskrivningssätt också färgar av sig i diskussioner av den egna yrkesrollen. Att vi lever i förändringens tid och att det numera går fort (fortare) trummas dagligen in i massmedia. Personalspecialisternas egen facktidning utgör som vi sett inget undantag, där diskussionerna om inträdet till

¹¹ Torsten Björkman, professor i industrisociologi vid KTH, är en sådan röst. I en artikel från 1989 hävdar han med emfas: *Sverige fortfarande en industrination* (Pma, 1989/5/48). Gunnar Aronsson, professor i psykologi vid Arbetslivsinstitutet, ifrågasätter också i en artikel åtta år senare ensidigheten i beskrivningen av kunskapssamhället som om den skulle gälla alla (P & L, 1997/7/66).

kunskapssamhället är ett tydligt exempel. Att inte utvecklas och därmed förändras ses som klandervärt i en kultur som hyllar den ständiga rörelsen framåt. Givet denna bakgrund och intervjusituationen som sådan kan man kanske förvänta sig dylika svar. Det intressanta är hur dessa svar formuleras – finns det några gemensamma drag i sätten att beskriva (den nya) yrkesrollen?

Återkommande i svaren är beskrivningen hur personalavdelningen utvecklats från att främst vara en administrativ funktion till att driva mer övergripande och strategiska frågor. Vanligt är att man ser sig själv som en konsult och samtalspartner till vd:n eller företagsledningen. I denna utveckling ingår även att stora delar av personalarbetet decentraliseras till linjen och att personalfunktionen blir mindre. Kvar att hantera för personalfunktionen skall vara de mer strategiska frågorna. Kvar är ett mer övergripande ansvar för helheten vad gäller personalfrågor. Härvidlag följer personalchefernas resonemang om sin förändrade yrkesroll väl de beskrivningar och resonemang som framförts i den offentliga diskursen och som dokumenterats av exempelvis Modig (1990). Dock finns det en tydlig glidning mellan är och bör i personalchefernas beskrivningar. Uttalade mål vad gäller decentraliseringen av det administrativa ansvaret till linjecheferna för att skapa utrymme för det mer långsiktiga och strategiska arbetet för personalcheferna tycks inte alltid sammanfalla med vardagens praktik. Fortfarande upplever många att personalavdelningen fortfarande antas svara på frågor och hantera uppgifter av administrativ karaktär i linje med den traditionella rollen. Det administrativa rutinarbetet tycks vara svårt att avhända sig. Beskrivningarna av vad det nya personalarbetet innebär för personalchefen tycks lika mycket vara beskrivningar av vad skulle vara önskvärt att göra mer utav i en framtid.

Från administrativt till strategiskt arbete...

På frågan om hon anser att gårdagens personalarbete skiljer sig från dagens, svarar Berit, personalchef på *Affärsdrivande Verket AB*, på följande vis:

Absolut, väldigt mycket. Som jag sade försöker vi alltså att decentralisera personalarbetet och lösgöra den här administrativa biten så mycket som

möjligt. Tyvärr så hänger det kvar, men vi jobbar hela tiden med att trycka ut det här, för att minimera personalfunktionen. För två år sedan var vi 12 personer här, idag är vi tre och jag kommer att bli ensam kvar från 1 januari. Det fungerar alltså inte om man inte då trycker ut det administrativa. Så att min funktion den 1 januari är endast att jobba gentemot cheferna och vara deras stöd när det uppstår problem och när man tittar framåt. Det tror jag är en stor skillnad. Jag vet inte hur det är på andra företag, men jag gissar att man haft ganska mycket personer anställda på personalfunktionen, men jag tror också man lösgör det mesta och har en eller två personer som liksom driver förändringsfrågor och som plockar upp personalbiten i ledningsgruppen och som där kan jobba strategiskt med det på ett annat sätt. (Berit, personalvetare, personalchef på *Affärsdrivande Verket AB*)

Dagmar, personalchef på *Fotoföretaget AB*, för ett liknande resonemang vad gäller de förändringar som präglat den nya yrkesrollen.

Jag tror att dom flesta företag som är lite framåt vet ju att bara stå och säga att personalen är företagets viktigaste resurs, det håller liksom inte riktigt, det räcker inte riktigt längre. För att göra det så måste man tänka igenom helheten på ett annat sätt – vilja ha en speaking-partner i hur man hanterar personalfrågor – på samma sätt som man har affärsområdeschefer som är duktiga på sina affärsområden och som för fram synpunkter: *så här tycker jag vi ska tackla det här*. Det är ju det företagsledare vill ha: *kom med förslagen så får vi se hur vi kan lägga upp taktiken*. Förut så har det varit mycket att administrera redan beslutade vägar och se till att det blir gjort, se till att det blir bra, se till att det blir implementerat. Men nu tror jag att man även ifrån företagets sida lyfter upp blicken ett snäpp till också och försöker se hur vi kan hantera den här frågan på ett annat sätt kanske. (Dagmar, beteendevetare, personalchef på *Fotoföretaget AB*)

Både Berit och Dagmar tog sina beteendevetenskapliga examina på 80-talet. Berit läste på P-linjen och tog sin examen i slutet av 80-talet. Dagmar däremot läste i den sista årskullen på beteendevetenskapliga linjen, som P-linjen sedermera ersatte, och tog följaktligen sin examen i mitten av 80-talet. Båda två understryker den ökade strategiska vikt personalarbetet fått i organisationer från att tidigare ha varit mer administrativt inriktat. Denna förändring var något som de allra flesta jag intervjuade också underströk. Berit pekar också på hur personalarbetet i stor utsträckning decentraliserats i *Affärsdrivande Verket AB* där

personalavdelningen reducerats från 12 personer till tre, för att inom två månader endast bli en person. Detta tema återkommer också hos många andra som intervjuats. I de allra flesta företagen och organisationerna är personalavdelningen liten. Oftast sköts avdelningens uppgifter av personalchefen själv och någon till anställd. Dock är det ingen som kommenterar denna decentralisering som något problematiskt, som ett hot mot yrkesgruppen i och med att deras arbetsuppgifter försvinner. Samtliga tycktes bära den förhoppningen att det som skulle decentraliseras var de administrativa rutinuppgifterna samtidigt som de strategiska och främåtriktade uppgifterna skulle utgöra personalchefens huvudansvar. Denna optimistiska tolkning är som vi sett också den vanliga i den offentliga diskursen kring yrkesrollen. I återkommande artiklar i personalspecialisternas facktidning ser man den pågående decentraliseringen i företag främst som en möjlighet – som en process vilken understryker vikten av personalfrågorna eftersom förhoppningen är att det strategiska ansvaret för PA-frågorna kommer att ligga hos personalchefen.

Både Helena, personalchef på *Kem-tekniska Konsumentprodukter AB* och Christina, personalchef på *IT-Kommunikation AB*, har betydligt längre erfarenhet från arbete inom personalfunktionen. Båda har arbetat med personalarbete i ungefär 25 år. Deras beskrivning av då och nu liknar de andras. Dock tecknar båda två en mer detaljerad bild av hur personalarbetet såg ut tidigare när PA fortfarande betydde personaladministration.

När jag började i mitten av sjuttioalet så var det precis i den vevan när MBL kom. Då handlade det otroligt mycket om att följa lagar och avtal och tolka dom och se till att dom efterlevdes och förhandla när det inte fungerade. Väldigt mycket var liksom inrutat i lagar och avtal. ... Man kör saker och ting på ett mycket mer personligt plan, kanske litet mer informellt än dom här förhandlingsvägarna som var otroligt formella. Idag diskuterar man saker och man beslutar vad som är bäst för företaget och för affärerna och sedan gör man det så att säga. Sedan ibland när man börjar närma sig dom här gränsdragningarna, när lagar och avtal kanske kommer in i bilden så får man se till att hantera dom, men det är inte dom som är huvudsaken utan det är

affärerna och verksamheten som är huvudsaken. (Helena, beteendevetare och MBA, personalchef på *Kem-tekniska Konsumentprodukter AB*)

När jag började på personalavdelningen var det ju i princip att jobba med personaladministration. ... Jag var visserligen ansvarig för utbildning, men det var mer att implementera utbildningsplaner som redan fanns, så det fanns något rullande schema och man skulle se till att den som skulle gå utbildningen gick den, att den följdes upp, att det dokumenterades, att det fanns i personalfilen. Likadant då med löner – det var väldigt mycket mera statiskt på den tiden. Man följde någon statistik och så skulle vi ligga antingen på 100, på midpoint, eller så skulle vi ligga i övre kvartilen eller undre kvartilen beroende på bakgrund, vilken position det var. Utveckling ägnade man väldigt liten tid åt, så personalfunktionen har ju både breddats och fått en mycket större roll. Det var ju inte heller speciellt vanligt att dom som var personalansvariga satt i företagsledningen, eller satt i ledningsgruppen. Jag menar det existerade ju inte, man blev inkallad möjligen och fick göra en presentation, eller dra något ärende. Nu sitter man med och har möjlighet att påverka och få en, vad ska jag säga, en human resource input även i affärsmässiga händelser. Och det tror jag är den största skillnaden, att personalfunktionen har fått en bredd och en tyngd som den inte hade tidigare. (Christina, civilekonom, personalchef på *IT-Kommunikation AB*)

Gunilla däremot, personalchef på *Dataföretaget AB*, understryker vid ett flertal tillfällen i intervjun hur fast man som personalchef är i administrativt arbete och hur sällan hon har tid för det framtåtriktade strategiska arbetet. Hon är därmed den enda person som inte anser att dagens personalarbete förändrats sig speciellt mycket jämfört med gårdagens.

Nej, men jag tror att morgondagens kommer att skilja sig. (JB: Jaha, på vilket sätt då?) Jag tror för det första då att många företag börjar fundera på är det meningen att vi ska ha ett gäng personalmänniskor som administrerar. Det känner jag nog att de flesta tycker att vi gör. Och i så fall kan vi lika gärna outsourca det till specialister. Det finns ingenting som säger att inte Proffice kan sköta mycket av det vi gör idag. ... Jag menar mycket av personalarbetet skulle kunna göras mycket smartare, mycket bättre, men vad jag tror är att det blir en rollförskjutning. Vi kommer inte att bli personalavdelning utan det är vi som ska heta utvecklingsavdelning istället, inte produktutveckling men vi ska vara utvecklingsfunktionen i företaget och driva organisationsförändringar, ja you name it. Men det hinner vi aldrig göra idag för att de här dagliga

transaktionerna med alla förbannade papper till höger och vänster det är det som lever i vår vardag och sedan dom här akututryckningarna som vi inte kan styra. (Gunilla, förskolelärare och IHM-examen, personalchef på *Dataföretaget AB*)

De strategiska uppgifterna som de andra menar har blivit mer centrala bland personalchefens arbetsuppgifter är en förändring Gunilla placerar i framtiden. Ännu har inte så mycket skett av det strategiska fokus man länge diskuterat inom yrkesgruppen, men det kommer att förändras tycks vara Gunillas förhoppning. Fortfarande upptar administrationen och akututryckningarna den mesta av tiden.

Vikten av personalfrågor upplevs ha ökat

På frågan om personalfrågorna är viktigare idag svarade alla att så är fallet. Den vanligaste anledningen som framförs är den ekonomiska aspekten. Intresset från företagsledningen för PA-frågor har ökat då personalen som resurs är väldigt kostsam. Erik, utbildningsansvarig på *Transport AB*, beskriver den ökade vikten av personalfrågor på följande vis.

Som jag ser det nu är ett bra exempel på det här just det här behovet av verktyg för att på ett strukturerat sätt följa vad vi gör i form av kompetensutveckling. Det finns ett uttalat behov. Man har börjat följa upp och man har börjat inse och förstå att det är mycket pengar som läggs ner på utbildningar av olika slag. Det känns som att man nu också börjar tänka till och tycka till också om dom här frågorna, dom finns uppe på ett annat sätt tror jag i ledningsgruppen. Tidigare har det varit något som man har fixat någon annanstans och sen så har det gått bra. Det har också att göra med en annan syn, att man följer kostnader på ett annat sätt och då är det självklart att en bit som då kostar mycket pengar – utveckling och utbildning – är man också intresserad att följa upp. Vad det är man får? Man vill också se om det är så att vi gör rätt saker för att försöka komma till rätta med kompetensbrist. (Erik, personalvetare, utbildningsansvarig på *Transport AB*)

Resonemanget tar tydligt ledningens perspektiv och understryker vikten av att minimera kostnader snarare än att maximera någon form av intäkt – exempelvis genom utveckling av personal. Det är minussidan som betonas, som måste minimeras. Resonemanget är sålunda relativt defensivt. Dock har Eriks organisation präglats av en rad rationaliseringar. En period av

nedskränningar och uppsägningar har under några år präglat *Transport AB*. Detta färgar troligen Eriks svar. Dock för Christina fram liknande argument. Hon är personalchef på ett relativt nystartat och expansivt amerikanskt företag – *IT-Kommunikation AB*.

Ja dom [personalfrågorna] är väldigt mycket viktigare än dom tidigare var och det har och göra med rent ekonomiska skäl. Merparten av kostnaderna för företaget idag är personalkostnaderna, så går det fel där.. Jag menar ta rekrytering tex, rekryterar man fel personer till företaget, det räcker med en eller två, det är förödande för företaget, det kostar för mycket. Nu har man ju faktiskt börjat mäta i pengar vad personal kostar och vad felrekryteringar kostar och vad det överhuvudtaget kostar med problem, att man sätter en summa på problemet. Då blir motivationen så väldigt mycket större att åtgärda det och att se till att man får en bra lösning. Det har ju aldrig varit några problem om det är en maskin som gnisslar då byter du ju ut den, eller gör någonting åt den, eller reparerar den. Men är det en individ som fallerar, eller något händer, då är ju första steget, eller första tankarna tidigare var ju bara: bort med den individen, men så är det ju inte idag, så lätt är det inte. Utan idag får vi göra samma (skratt) som vi gör med maskiner, vi får se till att reparera den individen och se till att den individen får en bra miljö att jobba i. Det är jätteviktigt. (Christina, civilekonom, personalchef på *IT-Kommunikation AB*)

Christina såsom civilekonom resonerar mycket i ekonomiska termer. Dock är det flera personalchefer som i olika sammanhang i intervjuerna understryker vikten av ekonomi. Jag menar att de ekonomiska resonemang som framförs av personalcheferna inte bara kan förstås utifrån deras lokala situation (nedskränningar) eller deras utbildningsbakgrund. De ekonomiska argumenten och sätten att resonera är en central del i de retoriska resurser som står till buds för att motivera och beskriva problem och möjligheter i personalspecialisternas arbetssituation. I det mer offentliga samtalet kommer vi framgent också att se en hel del exempel på hur vikten av ekonomi och ekonomiska resonemang understryks av yrkesgruppen och dess företrädare. Ekonomiska argument är sålunda ett viktigt retoriskt verktyg för personalchefer att föra fram och uppmärksamma personalfrågorna. Både i det offentliga samtalet i facktidningen och i intervjuerna understryks hur viktigt det är att översätta personalfrågor i ekonomiska termer. Berit, personalchef på *Affärsdrivande Verket AB*, menar

exempelvis att om personalfrågorna av andra ska bedömas som viktiga måste dessa översättas i ekonomiska termer.

Jaaa viktigare? Ja det känns som om dom har en annan roll. Om vi kan definiera personalfrågorna så att säga i ett ekonomiskt tänkande på ett annat sätt än vad man gjorde tidigare så tycker jag att man åtminstone kan belysa det tydligare. Kruxet har väl varit att det varit svårt att faktiskt redovisa vad personalfunktionen tillför. Men om man kan räkna lite grann på det här, om man kan hitta modeller, strukturer, för hur man får in personalarbetet i affärsmannaskapet, om du förstår vad jag menar, så är det viktigare. (Berit, personalvetare, personalchef på *Affärsdrivande Verket AB*)

Den ekonomiska aspekten är sålunda det vanligaste argumentet för personalfrågornas ökade vikt. En annan anledning som framförs är att värderingarna i samhället har förändrats. De anställda kräver i allt större utsträckning att dessa frågor står högt på dagordningen.

Säg så här att personalfrågor har alltid varit viktigare men jag tror att dom måste bli ännu viktigare. Dels för att förändringar går så fort nu för tiden, dels för att den nya generationen, sextioalisterna och framåt, aldrig skulle finna sig i det arbetsliv som fanns förr. Förr så var man mer auktoritetsbunden, mer hierarkisk, och man var tacksam för att ha ett jobb osv. Även om man idag är tacksam för att ha ett jobb med nittioalets facit här, så är ungdomarna krävande. Dom ska ha någonting ut utav sitt jobb, dom är beredda att jobba hårt, dom ställer upp så att säga och gör en jätteinsats men dom kräver också lärande, dom kräver en personlig utveckling. På det viset tror jag att kraven på företagen blir större att vi måste hänga med, leva i förändringsarbetet och då får ju personalavdelningens roll en mycket stor betydelse. (Helena, beteendevetare och MBA, personalchef på *Kem-tekniska Konsumentprodukter AB*)

Det Helena beskriver är i stora drag aspekter av inträdet i kunskapssamhället. Ett centralt argument i den offentliga diskursen (både vad gäller tidningar och populär managementlitteratur) är den värderingsförskjutning som detta paradigmskifte innebär. De anställda (kunskapsarbetarna) kommer i högre utsträckning ställa annorlunda krav på sin arbetssituation vad gäller arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter.

Rutinarbete och akuttryckningar präglar också vardagen

När man ber de personalcheferna jag intervjuade att beskriva en typisk arbetsdag så är det ett brett spektra av uppgifter som beskrivs. Skillnaden med många av de ovanstående beskrivningarna är att den vardagliga lunken och oberäkneligheten tydligare framkommer i dessa beskrivningar. Rutinarbete och akuttryckningar avlöser varandra. Det är beskrivningar som ibland är ganska långt ifrån beskrivningar av det framåtriktade, strategiska utvecklingsarbetet. Vardagen kräver också sin uppmärksamhet. Denna problematik är lik den som personalcheferna i Watsons (1977) engelska studie upplevde. Allt för mycket administration och akuttryckningar hindrade de personalchefer Watson intervjuade att utföra de uppgifter som de såg som de viktigare – uppgifter som ansågs mer extroverta och aktiva – det vill säga uppgifter som tydligare kunde ses som bidrag till organisationen och dess utveckling.

Det som är lite typiskt för personalarbete det är att du vet ju aldrig riktigt hur en dag kommer att se ut och det är ju på något sätt något du behöver bygga in redan från början – lite tidsutrymme för det här oväntade. Jag tror att många jobb är likadana naturligtvis, jag tror inte vi är så extremt speciella på det. Men om det tex inträffar någon akut situation ute någonstans i organisationen där det inträffat någon kris (ohörbart), personlig kris av något skäl, så får man släppa allt man (ohörbart) och kasta sig iväg. Men det är också typiskt för det här jobbet att det är väldigt mångsidigt, och att det är otroligt stor spännvidd och spektra i det jobb som man gör. ... Så nu sitter jag här med dig en stund sedan sätter jag mig med en utav mina medarbetare där vi håller på att titta över hela rutinen för introduktion av nyanställda: vad får det för konsekvenser, vilka påverkas, hur ska vi sälja in den här idén på dom, och hur lägger vi upp det hela? Välja ut några stycken leverantörer av föreläsningar för våra chefer i mentoring. Förhandla med idrottsföreningen och konstföreningen om hur mycket pengar dom ska få nästa år i anslag. ... (Dagmar, beteendevetare, personalchef på *Fotoföretaget AB*)

Dagmar, personalchef på *Fotoföretaget AB*, verkar i jämförelse med en del andra personalchefer vara relativt lyckligt lottad. En hel del av den tunga administrationen hjälper också andra till att sköta.

Jag har en personalsekreterare som sköter väldigt mycket av administrationen: anställningskontrakt och hanteringen utav av pappersflöde kan man säga. Och sedan ingår också löneavdelningen under mitt huvud. Där vi har administration av bilar, försäkringar, pensioner, rapporter. Det är väldigt mycket rapportering i ett amerikanskt företag, såväl som löpande löneadministration. (Dagmar, beteendevetare, personalchef på *Fotoföretaget AB*)

Personalavdelningen på Stockholmskontoret på *Affärsdrivande Verket AB* har som tidigare nämnts rationaliserats som en följd av decentralisering. På två år har man reducerat antalet personer från 12 till tre. Inom två månader kommer Berit vara ensam kvar på avdelningen. En typisk arbetsdag för henne som personalchef beskriver hon på följande vis:

Jag kan väl säga att jag sällan hinner göra det som jag skulle vilja göra, i min personalchefsroll (skratt). Det är väl som de flesta i och för sig, men man vill ju gärna kunna jobba strategiskt, jobba framåtskridande, jobba gentemot cheferna mer än vad man gör. Min arbetsdag är ofta att ha kontakten med medarbetare, som ringer till mig, frågar om saker, rent administrativa saker: vad händer när jag är sjuk, (ohörbart) tjänstledighet. Det är sociala problem kanske, alkoholproblem, man mår dåligt, stress, rehabiliteringar, utredningar. Det blir många sådana frågor. Sedan är det ju väldigt mycket uppgifter som skall in till olika myndigheter, man jobbar med statistik, siffror, rapporter, har kontakt med försäkringskassor. Väldigt mycket sådant. Det här är ju sådant som vi jobbar med att trycka ut, det är ju sådant cheferna många gånger ska handha, dom ska kunna informera om, för att vi ska frigöra våra resurser på personalenheten att jobba mer långsiktigt och vara stöd för cheferna och titta på organisationen och sådana saker. Det här jobbar vi ju hela tiden med. Men jag skulle vilja säga att en vanlig dag är mycket telefonsamtal, mycket personliga besök utav medarbetare. (Berit, personalvetare, personalchef på *Affärsdrivande verket AB*)

Gunilla beskriver också vardagen i termer av tvära kast och den allt överskuggande administrationen.

Snabba kast mellan allt från löneförhandling till.. häromdan satt jag i Kista centrum och försökte lugna ned ett butiksbiträde där en av våra medarbetare varit inne och stulit litet grejor under dagen och fått ett hysteriskt utbrott. Och allt däremellan liksom. Det är ingen.. jag har svårt att planera min tid, jag har inte makt över min egen almanacka. Det är ett oerhört brett område där man aldrig kan förutbestämma för att alla människor har sina synpunkter och sina

åsikter om varför vi finns här och varför dom finns på företaget och vilka rättigheter och skyldigheter dom har. Det är oerhört mycket snabba kast. Det är mycket människor såklart involverade för det är ju mitt jobb. Och när arbetsdagen är slut så har jag pappersarbetet kvar. Det är ungefär så. (Gunilla, förskolelärare och IHM-examen, personalchef på *Dataföretaget AB*)

Det är främst två teman som återkommer i beskrivningarna av det vardagliga personalarbetet: de tvära kasten mellan olika oplanerade arbetsuppgifter och det administrativa arbetet. Vad gäller de tvära kasten underströks det redan vid mitt formulerande av frågan: *Hur ser en typisk arbetsdag ut?* Det var flera som i sitt svar inledde med att spontant korrigera formuleringen av min fråga genom att säga att det inte finns några typiska arbetsdagar. Variation tycktes prägla vardagen – med många akututtryckningar. Det upplevs följaktligen vara svårt att planera sin arbetsdag. Dock var flera personer noga med att påpeka att detta inte nödvändigtvis är speciellt för personalchefen utan nog gällde de flesta chefer. Så är nog troligen fallet. Åtminstone finns en rad studier i genren vad ledare *faktiskt gör* som pekar på kortsiktigheten, variationen och tidsbristen i chefers arbete (för en kort översikt och kritik se Watson, 1994).

Denna situation att det är svårt att tala i termer av typiska arbetsdagar beskrivs av personalcheferna både som något positivt (varierande, ingen dag är den andra lik) och som något negativt (frustrerande, svårigheten att planera sitt arbete). Många av de akututtryckningar som ryckte sönder vardagen tycktes också vara av relativt känsloladdad karaktär – mänskliga kriser och konflikter som av omgivningen många gånger ses som typiska 'personalproblem' som personalavdelningen förväntades ta hand om och ordna.

Vad gäller det administrativa rutinarbetet är det tydligt att personalcheferna upplever att det tar alltför stor plats i deras vardag. Ofta på bekostnad av mer långsiktigt och strategiskt arbete. Det är slående hur ofta man återkommer till detta problem – särskilt i ljuset av att mycket av personalarbetet i hög utsträckning är decentraliserat i de företag och organisationer jag besökte. Många frågor av administrativ karaktär från linjechefer tycks fortfarande landa på personalchefens bord av gammal

vana, trots att informationen finns tillgänglig för linjecheferna samtidigt som besluten ofta är sådana dessa chefer själva förutsätts fatta. Att decentralisera ansvaret och administrationen till de berörda cheferna tycks vara svårt.

I personalchefernas beskrivningar och resonemang vävs erfarenheter, förhoppningar och förväntningar samman. Beskrivningarna uppvisar en systematik även om tonläge och tonvikt ibland skiljer sig mellan olika personer. Det finns ett dilemma som dessa personalchefer ständigt återkommer till där det strategiska arbetet i deras ögon alltför sällan och inte i tillräcklig utsträckning låter sig realiseras. Personalfrågorna beskrivs nästan unisont som mycket viktigare idag, men samtidigt återkommer man i intervjuerna till problemen med att traditionella administrativa PA-uppgifter fortfarande hamnar på deras bord. Personalchefernas värld låter sig relevant beskrivas på båda dessa sätt (bland många andra sätt). Yrkesgruppens identitet präglas av en känsla av otillräcklighet som tar sig olika uttryck. Dels uttrycks känslan att man i allt för liten utsträckning har tid att driva de långsiktiga utvecklingsfrågorna. Dels drar man många gånger slutsatsen att man borde bli bättre på en rad olika saker. Det fanns hela tiden brister hos yrkesgruppen som lyftes fram av personalcheferna själva. Exempelvis ansåg många att personalspecialister i allmänhet saknar ekonomiska kunskaper, något som ansågs försvåra kommunikationen med andra chefer.

Ett glapp mellan ambition och praktik kan anas...

I detta kapitel har en rad positiva och optimistiska teman kring personalarbete som yrkesområde redovisats. I ljuset av framtiden har företrädare för yrkesgruppen i den offentliga diskursen fört fram en rad goda argument vilka tycks tala för yrkesgruppen och deras kunskaper. Offentlighetens bild av personalarbete och dess ökande strategiska vikt i företag och organisationer tycks till förstona få stöd av de praktiskt verksamma personalchefer vilka jag intervjuade. Även dessa personer beskriver 'det nya personalarbetet' i liknande termer som diskussionerna i facktidningen.

Det som kan anas i de offentliga beskrivningarna blir dock än tydligare i intervjuerna med personalcheferna – det är långt ifrån självklart att personalcheferna får ägna den största delen av sin tid åt helheten och de strategiska frågorna. Den ljusnande framtiden tillhör kanske inte helt entydigt personalspecialisterna – det finns andra som vill ha ett ord med i laget. Vilka dessa kritiker är och vilken deras främsta kritik mot personalspecialisterna mer strategiska ambitioner är har endast antytts och ännu inte diskuterats i detalj. Det kommer att bli tydligare längre fram i analyskapiteln. Än så länge stannar vi vid konstaterandet att det tycks finnas ett glapp mellan de ambitioner och förhoppningar yrkesgruppen och dess företrädare uttrycker och personalarbetets vardag.

Avslutningsvis kan nämnas att detta mönster inte endast är ett svenskt fenomen. I Storbritannien är mönstret detsamma. Trenden har varit att personalfunktionen decentraliserar mycket av sitt arbete för att skapa utrymme för det mer strategiska och konsultativa arbetet (Torrington & Hall, 1996). Dock finns det även hos dessa personalspecialister ett tydligt glapp mellan de strategiska förhoppningarna och vardagens mer operativa arbete (ibid). Redan i artikelns titel – *Chasing the rainbow: how seeking status through strategy misses the point for the personnel function* – ställer sig författarna frågan om inte personalspecialisternas (ständigt) pågående projekt att försöka öka sin status och sitt inflytande i organisationer riskerar att gapa efter för mycket. Torrington & Hall (1996) menar att det finns en risk med att decentralisera mycket av det operativa arbetet till linjen, hela tiden med blicken riktad åt det strategiska, eftersom teknisk expertis som personalspecialisterna besitter riskerar att gå förlorad. Yrkesgruppen riskerar att kasta ut barnen med badvattnet. Författarnas råd är att personalspecialisterna istället borde satsa på att utveckla de metoder, tekniker och modeller som idag används i det mer operativa arbetet och basera sin expertis på dessa färdigheter och kunskaper.

Ett gott råd kan tyckas. Det sammanfaller också, som vi ska se, med många av de synpunkter kritiker framför mot yrkesgruppens strategiska ambitioner. Personalspecialister tillskrivs hela tiden en avsaknad av relevanta kunskaper (ekonomi) och erfarenheter (linjeerfarenhet, verksamhetsförståelse) för att komma ifråga för det mer strategiska

arbetet. Däremot ses personalspecialisterna som väl lämpade att arbeta med de mer operativa personalfrågorna – detta arbete vill ingen ta ifrån dom.

Vid denna punkt stannar många analyser – både vetenskapliga som praktiska (baserade på 'det sunda förnuftet'). Både Torrington & Hall (1996) och kritikerna (och även som vi ska se personalspecialisterna själva som erkänner kritiken som giltig) antar en hyfsat förnuftig och symmetrisk värld där effektivitet och rationalitet avgör vilka kunskaper som värderas högt respektive lågt. Utifrån mitt perspektiv är dessa resonemang med sina implicita eller explicita hänvisningar till förnuftet, effektivitet och så vidare att ses som insatser i en ständigt pågående förhandling och kamp. Vad jag avser visa på i denna avhandling är hur dessa avgöranden sker i meningssammanhang där vissa versioner av verkligheten genomdrivs på bekostnad av andra.

Mobiliseringen av professionsbegreppet

I den pågående positioneringen av yrkesgruppen försöker personalspecialisterna lyfta fram det som de anser kännetecknar yrkesgruppen. Detta identitetsarbete präglas av förhandling då olika versioner av vad personalarbete är (och borde vara) framförs av olika grupper. I detta kapitel och det efterföljande kommer två centrala begrepp i den pågående argumentationen att avhandlas – *Profession* och *HRM*. Båda dessa begrepp används för att visa på och argumentera för vikten av personalarbete som arbets- och kunskapsområde. Liksom det förra kapitlet vilket behandlade hur personalspecialister såg på 'det nya personalarbetet' ofta i ljuset av framtiden behandlar detta kapitel också företrädares positiva och optimistiska omdömen om yrkesområdet. Dock blir också kritiken mot yrkesgruppen och professionaliseringsambitionerna allt tydligare i detta kapitel. Det glapp som antydde i det förra kapitlet blir i detta kapitel tydligare – ett tema som kommer att utvecklas ytterligare i kapitel åtta och nio.

Ett begrepp under förhandling

Vid återkommande tillfällen beskrivs yrkesgruppen som en profession i den offentliga diskursen som den uttrycks i facktidningen. Ett mer sociologiskt professionsbegrepp används härvidlag i personalspecialisternas pågående identitetsarbete. Begreppet omsätts som en retorisk resurs i positioneringen av yrkesgruppen. Det används för att mejsla ut det egna yrkesområdet och betona och lyfta fram den kompetens och expertis som personalspecialisterna har inom detta yrkesområde. I dessa resonemang

konstrueras professionen som progressiv med väl lämpade kunskaper relevanta för inträdet i kunskapssamhället. Inträdet i kunskapssamhället finns ofta med i resonemangen som en diskursiv bakgrund. Till idén om en profession knyts exempelvis en rad förhoppningar om autonomi och status. Vidare söker representanter för yrkesgruppen visa att denna expertis är relativt unik för personalspecialister, samtidigt som den är viktig och användbar för företagets långsiktiga överlevnad. Detta är en viktig och ibland svår balansgång. Samtidigt som företrädarna för personalspecialisterna betonar vad deras specifika kunskap är, vad som gör yrkesgruppen i någon mening unik, betonar man också det gemensamma med andra yrkesgrupper. Sättet att beskriva kunskapen och expertisen är vanligen som ett komplement till andra former av kunskap (exempelvis ekonomisk kunskap), aldrig ett rent substitut. Beskrivningar som antyder en konkurrenssituation mellan personalspecialister och andra yrkesgrupper (främst ekonomer och ingenjörer) undviks. Beskrivningssättet är sålunda nedtonat och sker genom att lyfta fram de egna kompletterande meriterna snarare än att visa på andra yrkesgruppers brister. Sällan hörs kritiska röster mot ekonomer och ett (alltför utbrett) ekonomiskt tänkesätt.

Begreppet har dock, som vi ska se, sina kritiker, både internt bland medlemmarna själva och externt. Ett bemötande som man skulle kunna förvänta sig av externa kritiker är att de på olika sätt skulle försöka desarmera begreppet genom att visa att personalspecialisterna inte är en profession, att de inte har ett kunskapsmonopol. Så sker dock inte. Snarare är den vanliga kritiken i princip omvänd, där negativa associationer till professioner lyfts fram och betonas. Yrkesgruppen sägs vara för sluten, för inåtvänd och endast lojal till sina egna medlemmar och inte företaget. Kollegialiteten sägs vara viktigare än lojaliteten mot företaget och företagsledningen. Därmed laddas professionsbegreppet med en rad negativa associationer och yrkesgruppen beskrivs mer eller mindre som en subgrupp som står utanför, eller vid sidan av, organisationen. Professionaliseringssträvandena i sig misstänkliggörs. Associationerna till en kollegial sammanslutning med missriktad lojalitet förstärks ytterligare genom att kritikerna istället för att tala om en profession använder begreppet skrå och skråtänkande. Problemet tycks sålunda i kritikernas

ögon paradoxalt vara att personalspecialisterna är en profession. Professionsidén står inte särskilt högt i kurs i kritikernas ögon.

Jag ser sålunda på begreppen profession och professionalisering på ett liknande sätt som Watson (1977) i hans studie över personalspecialister som yrkesgrupp i England. Personalspecialisternas, deras företrädarens och även kritikers användning av begreppen i sig är i fokus inte avgörandet huruvida yrkesgruppen kvalificerar sig som en profession enligt någon uppsättning kriterier (se även diskussionen i kapitel fyra). Begreppen omsätts som ideologiska resurser eller verktyg där det intressanta är vilken mening som knyts till begreppen. Denna process präglas av en kamp mellan olika tolkningar och tillskrivningar av innebörd. Jag föredrar dock benämningen retoriska resurser istället för ideologiska resurser, vilket är Watsons (1977) begrepp. Dels signalerar begreppet retorisk resurs tydligare den argumentativa potentialen i exempelvis begreppet profession. Vidare är det ideologibegrepp Watson använder sig av maktneutralt snarare än kritiskt (Thompson, 1984; 1990). Givet mitt kritiska grundperspektiv föredrar jag att använda ideologibegreppet för meningssammanhang vilka döljer asymmetriska relationer inte för meningssammanhang i allmänhet. Retoriska resurser kan mycket väl vara ideologiska i en kritisk mening men behöver inte vara det.

Tre bilder av professionen

I de återkommande professionsdiskussionerna i tidningen intas lite olika positioner och förhållningssätt. Olika – både neutrala, positiva och negativa – innebörder tillskrivs professionsidén. Det finns sålunda ett antal typiska argumentativa positioner som återkommande intas i den offentliga diskursen i facktidningen. Vidare följer dessa resonemang ofta ett mönster där personens position – i vilken egenskap personen uttalar sig – tycks föranleda en viss typ av argument. Det finns en viss homologi mellan utsaga och position i meningen att utsagor och personer inte tycks låta sig kombineras hur som helst. Vem som helst kan inte *legitimt* säga vad som helst.

Många av de som ser positivt på professionaliseringsambitionerna ser i professionsbegreppet en möjlighet att lyfta fram yrkesgruppens kunskap och hävda att professionen besitter central kompetens som är viktig för företagen. Dock konstrueras vanligen denna kompetens som ett komplement till exempelvis ekonomisk kunskap. Vidare är de personer som återkommande i tidningen uttrycker denna typ av ståndpunkt noga med att understryka att kunskapen och kompetensen som yrkesgruppen har är användbar och nyttig. Att vara affärsmässig och ekonomiskt orienterad står inte i en motsatsställning till kunskaper (ofta beteendevetenskapliga sådana) om hur man tar tillvara och utvecklar människor i organisationer. Givet det argumentativa sammanhanget är dessa betoningar på användbarhet och nytta förståeliga. De kan ses som försök att förekomma tolkningar vilka konstruerar yrkesgruppen som alltför sluten (ett skrå) med en expertkunskap som är alltför abstrakt, svårigen användbar och inte genererar några nämnvärda resultat. Dessa tillskrivningar – denna kritik av personalspecialisterna – är som vi kommer att se relativt vanlig.

Detta är ofta en svår balansgång då andras tolkningar av de egna argumenten inte alltid låter sig styras. Vissa saker tar kritiker fasta på och förstärker medan andra argument – hur goda de än må vara – helt eller delvis bortses ifrån. Vad företrädare för denna ståndpunkt försöker göra är inte mindre än att argumentera för att: professionen besitter viktig expertkunskap som är användbar, vilken sätter människan främst samtidigt som kunskapen genererar vinst och att yrkesgruppen inte konkurrerar med andra men har något unikt att erbjuda (och så vidare). Dessa argument framförs samtidigt som man försöker förekomma förväntad kritik medveten om att motsatsställningar mellan dessa storheter relativt enkelt låter sig konstrueras.

Magnus Söderström är ofta förekommande i tidningen. Han utgör under den undersökta perioden något av en centralfigur vilken är mycket aktiv i diskussioner om PA som yrkesområde och SPF som yrkesförening. Han har bland annat varit ordförande i SPF och ordförande SPF:s Utvecklingsdelegation. Den pragmatiska framtoning Söderström uppvisar i sina inlägg i tidningen – där PA-kunskapen beskrivs som ett användbart

komplement till andra kunskapsområden – verkar han dela med praktiskt verksamma personalchefer. Ingen av de personalchefer jag intervjuade framför vare sig protektionistiska argument för professionen eller beskriver yrkesgruppens roll som någon form av motkraft gentemot ett förhärskande ekonomiskt tänkesätt. Snarare understryks i olika resonemang att PA-kunskapen kompletterar den ekonomiska kunskapen och genererar resultat. Vidare är det tydligt att personalchefen främst ser sig företräda företaget och företagsledningen. Problemet personalcheferna ibland upplever är dock att kommunicera det man har att bidra med som personalspecialist till andra chefer i den egna organisationen. De personer – företrädare för yrkesgruppen och personalchefer – som intar denna argumentativa position ser *professionen som ett komplement till andra yrkesgrupper med annan kompetens*.

Många av de typiska argument som kritiker av professionen framför är bland andra att personalspecialisterna ofta siktar för högt. Yrkesgruppen är inte, enligt dessa röster, den som i framtiden främst kommer att arbeta strategiskt med personalfrågor i företagsledningar inom organisationer. Snarare är det de mer operativa arbetsuppgifterna som anses lämpliga för personalspecialister. Yrkesgruppen anses sakna de ekonomiska kunskaper och det affärsmannaskap som ses som en förutsättning för det strategiska arbetet. Ett annat argument som också är återkommande i tidningen är vikten av verksamhetskunskaper. Specialistkunskap kan inte ersätta praktisk erfarenhet och verksamhetsförståelse. Dessa argument förs ofta fram av exempelvis praktiskt verksamma personaldirektörer vilka kommit långt i sin karriär. Ofta har dessa personer också en annan utbildningsbakgrund (ingenjörer eller ekonomer), men så är inte nödvändigtvis fallet. Andra kategorier av personer vilka framför denna typ av kritik är konsulter och journalister. Vi kommer framgent i kapitel åtta se flera sådana exempel. En annan kanske mer överraskande kategori av kritiker är SPF-ordförandena själva under perioden (mer om dessa framgent). Gemensamt för dessa personer är att professionsbegreppet inte väcker speciellt positiva associationer. Snarare konstrueras experter och specialister som verklighetsfrånvända i avsaknad av praktisk erfarenhet (jämför linje- stabsproblematiken inom organisationer). Användbarheten

av professionens kunskap sätts hela tiden i fråga. Vidare ses professionen många gånger som ett slutet sällskap vid sidan av organisationer, där medlemmarna misstänks vara mer lojala till yrkeskåren än det företag där de arbetar. En vanlig bild som konstrueras i dessa sammanhang är sålunda *professionen som ett skrå*.

Avslutningsvis kan också en tredje argumentativ position identifieras. I en del inlägg konstrueras *professionen som en motvikt*. Vanligtvis är det representanter för fackföreningar eller forskare som ser på professionen på detta vis. I dylika resonemang understryks professionens vikt i dagens organisationer som någon form av motvikt eller motkraft till ett alltför ensidigt ekonomiskt perspektiv. Förhoppningar knyts till att personalspecialister som profession skall stå upp för mer 'mjuka' eller humanistiska värden. Dessa värden har ett självberättigande som inte alltid (eller mer sällan – beroende på tonen i resonemanget) går att räkna hem. Denna position är relativt sett mer 'radikal'. En tydlig skillnad gentemot den betydligt mer vanliga positionen utifrån vilken professionen pragmatiskt konstrueras som ett komplement till andra grupper är den kritik som framförs gentemot exempelvis ekonomer som yrkesgrupp. Återstoden av detta kapitel kommer att ägnas dessa tre argumentativa positioner. Positionerna kommer att ytterligare exemplifieras och skillnader och likheter dem emellan kommer att diskuteras.

Professionen som ett komplement

I den rapport som SPF:s Utvecklingsdelegation publicerade 1989 (Aldergren et al, 1989), vilken var tänkt att tjäna som ett diskussionsunderlag för utvecklandet av personalstrategier för SPF:s medlemmar, skrev Magnus Söderström ett kapitel – *PA som professionellt yrkesområde*. Detta kapitel publicerades också i tidningen samma år. I kapitlet beskrivs yrkesområdets historiska utveckling från SAIA:s grundande (SPF:s föregångare) i början av 20-talet fram till slutet av 80-talet. Enligt Magnus Söderström innebär 80-talet att personalarbetet gått in i en ny fas – yrkets professionaliseringsfas. Denna artikel skriven av en centralfigur inom personalområdet kan ses som ett viktigt inlägg i försöken att visa på personalspecialisternas kompetens och dess relevans för företag

och organisationer. Historieskrivningen visar inte endast att yrkesområdet har anor och traditioner (en nog så viktig del för skapandet av en yrkesidentitet) utan pekar också på ett framåtskridande – en utveckling. Allteftersom samhällets förutsättningar förändrats har yrkesområdet och dess arbetsuppgifter förändrats. Slutsatsen är att idag är tiden mogen för en mer framskjuten plats för yrkesgruppen – deras kompetens och expertis är sådan som alltmer kommer efterfrågas i det framväxande kunskapssamhället.

Med referens till sociologisk professionsforskning redovisar Söderström de utmärkande drag som forskarna tycks vara överens om kännetecknar en profession. Dessa räknas till sju.

1. "De har ett särskilt kunskapsområde där man är bättre än andra, vissa forskare talar om ett 'kunskapsmonopol'.
2. De har en längre, särskilt utformad grundutbildning och är dessutom för sina yrkesuppgifter beroende av regelbunden fort- och vidareutbildning.
3. De har ett för yrket särskilt utvecklat normsystem med bl a egna uppfattningar om kvalitet, vad som är ett bra och dåligt jobb osv.
4. De är ofta beroende av närhet till forskning, utvecklingsarbete och internationella kontakter.
5. De har en egen yrkesetik, ofta dokumenterad i särskilda etikregler. Ibland förekommer också interna ansvarsnämnder för att tillse att etiken följs.
6. De har särskilda föreningar för att slå vakt om och utveckla yrket som inte är att förväxla med fackföreningar.
7. De har ett personligt uttalat ansvar för sina åtgärder i arbetet." (Pma, 1989/1/9)

Söderström fortsätter med att räkna upp yrkesgrupper där ovanstående kriterier i stort stämmer in, exempelvis läkare, jurister, psykologer och så vidare. Vad gäller exempelvis sjuksköterskor, lärare, dataspecialister menar han att dessa grupper håller på att närma sig uppfyllandet av dessa kriterier.

“Det är lätt att se att de flesta personaladministratörer också kan kännas igen med denna typ av beskrivning. Det definitiva genombrottet för personalyrkenas professionalisering kom när vi i slutet av 1970-talet fick särskilda högskoleutbildningar för personalarbete.” (Pma, 1989/1/9)

Det började enligt Söderström som en PA-inriktad socionomutbildning samt en 3-årig beteendevetenskaplig linje vid universiteten.

“I början av 1980-talet ersattes sedan dessa utbildningar med den nya P-linjen som väsentligt bidragit till att lyfta fram personalfrågorna som ett högprofessionellt och allt viktigare yrkesområde.” (Pma, 1989/1/9)

Fort- och vidareutbildningen har parallellt också expanderat genom bland andra SPF:s verksamhet.

“SPF har ju också tydligt stärkt sin roll som yrkesförening, vi har fått ett allt högre medvetande om kvalitet i personalarbetet och dessutom särskilda etikregler. Intresset för forskning och internationellt utbyte har även ökat och det är säkert bara en tidsfråga innan vi får forskartjänster och forskningsprogram inom PA-området.” (Pma, 1989/1/9)

Den professionella kompetens personalspecialisterna har definieras som väl lämpad för det nya framväxande kunskapssamhället – förutsatt att man lyckas visa på den nytta man kan bidra med.

“Troligen är PA-funktionernas möjligheter obegränsade i detta perspektiv, förutsatt att vi kan arbeta professionellt och utnyttja vår kompetens i 90-talets företag och förvaltningar. Som alltid kommer vi att bedömas utifrån den nytta vi gör, efter vad vi står för och efter de resultat vi uppnår. Knappast däremot enbart utifrån vad vi själva tycker om hur företagen borde agera!” (Pma, 1989/1/10)

Magnus Söderström är som vi sett flitigt förekommande i den offentliga diskursen över yrkesgruppen. I en mängd inlägg i facktidningen söker han understryka och tydliggöra kunskapsområdet och visa på den vikt personalarbete har, eller borde ha, i dagens företag och organisationer. Det som slås fast i artikeln är att förutsättningarna är goda för yrkesgruppens framtida utveckling. Mobiliseringen av professionsbegreppet kan ses i detta ljus – en retorisk resurs vilken avser stärka en argumentation. Personalspecialister konstrueras som en

yrkesgrupp, med vetenskapligt grundad expertkunskap relevant för dagens och framtidens allt viktigare personalfrågor i företag och organisationer. Inträdet i kunskapssamhället, som återkommande etableras i den offentliga diskursen både i tidningen och i en mer allmän management- och samhällsdiskurs, understryker vikten av denna kompetens. I ett samhälle där enskilda individers kunskap och kompetens framstår som det allt viktigare konkurrensmedlet kommer den profession som vet hur man arbetar med kompetensfrågor bli alltmer efterfrågad. Även i denna beskrivning antas yrkesgruppens kunskap väl matcha omgivningens förutsättningar – kunskapssamhället är den centrala bakgrund mot vilken dessa slutsatser dras (jämför kapitel fem).

Söderströms inlägg är ett tydligt exempel på hur professionen konstrueras som ett komplement. I exemplet mobiliseras historien och en utvecklingstendens identifieras – yrkesgruppen är en profession i vardande. I andra senare inlägg tas oftast detta 'faktum' – att yrkesgruppen är en profession – för-givet. Gemensamt för många av diskussionerna är att professionen och dess kunskaper ses som komplement till andra yrkesgrupper och deras kunskaper – inte som konkurrerande. Liksom i andra inlägg modifieras argumentationen också i detta fall. Det understryks att professionens vetenskapliga grund är viktig och att den kunskap yrkesgruppen har är relevant. Kunskapen är både användbar och nyttig i en ekonomisk mening. Härigenom söker Söderström undvika att professionen av eventuella motståndare avfärdas som alltför 'teoretisk' och 'verklighetsfrånvärd', en risk som hela tiden tycks vara överhängande vad gäller personalspecialisterna. Därmed söker han balansera de två delvis motstridiga sidorna av professionell expertis – visa att yrkesgruppen behärskar abstrakt vetenskaplig kunskap som också är effektivt användbar i ett givet sammanhang (Abbott, 1988).

P-linjen – yrkets vetenskapliga grund

En viktig händelse i den professionaliseringshistoria som Söderström beskriver är P-linjens tillkomst. Härigenom har yrkesområdet tydliggjorts bland annat genom att personalarbete fått en tydligare vetenskaplig grund. Det är sålunda inte speciellt förvånande – givet det återkommande

professionaliseringstemat i tidningen – att utbildningen återkommande diskuteras och att P-linjens studenter kommer till tals i en rad olika artiklar under perioden.

Den icke erkända arbetslivserfarenheten

Många gånger när P-linjen diskuteras i tidningen framhålls den praktiska kopplingen linjealternativet har. För många av företrädarna för yrkesgruppen är detta en central och viktig dimension i utbildningen. Det är också något unikt för P-linjen. Både praktikterminen och ALE-kravet (krav på minst 12 månaders arbetslivserfarenhet för studenter som söker till P-linjen) är uttryck för denna koppling. Vikten av denna koppling underströks redan i det slutbetänkande (UHÄ-rapport 1981:23) som lades fram av Arbetsgruppen för översyn av den administrativt och ekonomiskt inriktade utbildningen i högskolan (AU-gruppen). Bakgrunden till denna arbetsgrupp var att utbildningsutbudet inom området i början framstod som splittrat och svåröverskådligt med liten samordning mellan de olika linjerna. I sin översyn och sitt förslag till förbättring av samordningen av högskolans administrativa och ekonomiska utbildning föreslog AU-gruppen att den befintliga undervisningen skulle ersättas av tre linjealternativ – ekonomlinjen, förvaltningslinjen samt linjen för personal- och arbetslivsfrågor (P-linjen). Kravet på arbetslivserfarenhet för studenter på P-linjen uttrycks på följande vis:

“AU-gruppen har funnit flera skäl som talar för att uppställa krav på arbetslivserfarenhet för tillträde till linjen för personal- och arbetslivsfrågor. En bredare erfarenhet än den som högskolan inom ramen för en utbildningslinje kan förmedla ökar möjligheterna till förståelse för olika miljöer och olika sociala villkor. En tids erfarenhet av arbetslivet kan innebära kontakter med människor som lever i skilda samhälls- och arbetsförhållanden och kan bidra till att vidga referensramarna för den blivande personalfunktionären. Arbete med personal- och arbetslivsfrågor kräver livserfarenhet och mognad. ... Det bör vara av värde för en blivande personalfunktionär att ha upplevt det personaladministrativa arbetet från en annan sida än personaladministratörens. Man bör t ex själv ha upplevt vad det innebär att bli föremål för personaladministrativa åtgärder innan man själv utsätter andra för sådana.” (UHÄ-rapport 1981:23: 174-175)

Följande tankeexperiment är belysande. Byt ut ordet blivande personalfunktionär till blivande ekonom eller blivande chef och synpunkterna skulle fortfarande ses som rimliga och relevanta. Men det är endast för personalspecialister som kravet anses som viktigt (det uttrycks inte som ett krav på studenter på vare sig förvaltningslinjen eller ekonomlinjen).

Att ALE-kravet och praktikterminen av företrädare för yrkesgruppen setts som centrala är tydligt i de inlägg som återkommer i tidningen i början av 90-talet då det alltmer börjar bli klart att linjesystemet ska avskaffas. I och med detta försvinner också ALE-kravet och praktikterminen från P-utbildningen vilken fortsätter i programform. Rädslan som uttrycks i artiklarna är just att den tydliga koppling linjen har till praktiken tack vare praktikterminen och ALE-kravet riskeras att undergrävas¹².

Intressant att notera är den självbild som vanligtvis uttrycks vad gäller studenterna på P-linjen och företrädare för yrkesgruppen är vikten av den praktiska kopplingen. Det är i sammanhanget intressant att notera att en vanligt förekommande kritik mot personalspecialister är just att de saknar praktisk erfarenhet – att de är alltför 'teoretiska'. Dock är den utbildning som är tänkt att ligga till grund för personalarbete – P-linjen – den enda utbildning som haft ett ALE-krav. Arbetslivserfarenheten (till skillnad från bokkunskapen) som värderas så högt i många kritiska inlägg mot yrkesgruppen tenderar således i sammanhang där personalspecialisternas kunskaper avfärdas som alltför abstrakta och teoretiska att nedvärderas genom att aldrig värderas överhuvud. Detta argument – utbildningens praktiska koppling – tycks aldrig nå ända fram.

P-linjestudenters uppfattningar om sin yrkesroll – Humanism och Ekonomi

De uppfattningar som uttrycks av de studenter som kommer till tals i tidningen är ofta optimistiska vad gäller framtiden och yrkesrollen. Vidare konstrueras professionen även av studenterna som ett viktigt komplement

¹² Se exempelvis: Pma, 1991/8/6; Pma, 1992/8/20.

till andra yrkesgrupper. Argumentationen baseras vanligen på att lyfta fram de egna meriterna snarare än att kritisera andra. Exempelvis respekteras ekonomiska kunskaper som viktiga och studenterna tycks inte vara främmande för att själva använda ekonomiska argument. Trots optimismen i många av artiklarna är det argumentativa inslaget ofta tydligt. Det finns en medvetenhet om att personalarbete som yrkesområde befinner sig i en relativt prekär situation statusmässigt vilket går att utläsa i det sätt på vilket man ofta argumenterar i artiklarna.

Ett tydligt sådant exempel är artikeln – *Modernt personalarbete lönsamt för företaget!* (Pma, 1989/4/12). I denna beskrivs ett rollspel som studenterna genomfört i undervisningen. Ett syfte är just att lära studenterna argumentera för sin profession. I grupper om fyra antas de vara en personalavdelning vars personalchef sagt upp sig. Vidare är företagsledningen tveksam om personalchefen skall ersättas och huruvida personalavdelningen i sig skall vara kvar. PA-kompetens kan alltid köpas in utifrån, rutiner kan läggas på data, menar VD:n enligt förutsättningarna i rollspelet. Dock ger man 'personalavdelningen' en seminariedag att tänka över situationen och komma med förslag och argumentera för sin verksamhet. Med dessa förutsättningar ställs grupper om fyra inför klassen vilken agerar kritisk ägare och företagsledning.

Professionen och kompetensen sätts i centrum i studenternas argumentation. Många av argumenten baseras på den specialistkompetens man som personalvetare besitter. Denna kompetens beskrivs också som central och strategisk för företagen. Vidare är en pragmatisk hållning skönjbar. Kunskap i sig är viktigt, men man betonar också användbarheten. Det är lönsamt att anställa personalvetare. Det är i sammanhanget intressant att man känner att man behöver argumentera för sin profession. Kunskapen talar inte för sig själv på samma sätt som för företrädare för andra relativt sett mer etablerade professioner. Hur ofta övar ekonomistuderande på att argumentera för sin kunskap? Mot vilka skulle sådana argument behövas riktas?

Det finns också en intressant skillnad mellan hur studenter på linjen resonerar kring yrket och de personalvetare som arbetat ett tag beskriver

sitt arbete¹³. Det tar sig bland annat i uttryck i hur man hanterar ett humanistiskt perspektiv med ett ekonomiskt. Ett humanistiskt förhållningssätt kommer ibland i konflikt med ett ekonomiskt. Dessa två storheter låter sig inte alltid enkelt kombineras (en dikotomi låter sig relativt enkelt att konstrueras). I tidningen förekommer en rad olika diskussioner där dessa storheter på olika sätt ställs mot varandra. Det är förståeligt givet yrkets beteendevetenskapliga grund och det dilemma yrket ställs inför i organisationer där funktionen skall verka förmedlande mellan ledning och de anställda; där yrkesgruppen både ska se till de anställda och visa dessa omsorg samtidigt som de anställda ska styras och kontrolleras (Legge, 1995b).

Vare sig studenter och de som är utexaminerade och har jobbat ett tag som personalspecialister konstruerar problematiken som en fundamental konflikt mellan de anställdas och företagets intressen – utan snarare tycks båda grupperna vara överens om att de går att kombinera (åtminstone i de allra flesta fall). Tydligt är dock att de som arbetat ett tag är ännu tydligare med att det är företagets affärer som kommer främst. Morskheten och det självklara självförtroendet är mer nedtonat i de inlägg där de praktiskt verksamma personalvetarna ger sin syn på yrkesrollen. Denna tendens uppmärksammades också av Lundmark (1993) i hennes studie av p-linjestudenters uppfattningar av sin yrkesroll.

En pragmatisering av principer är inte sällsynta då teorier möter en vardag. Denna pragmatisering är enligt Bourdieu en vanlig fälteffekt (se exempelvis Bourdieu, 1998). Ju mer beroende du är av marknaden och den 'ekonomiska logiken' desto färre principer är icke förhandlingsbara. I Bourdieu (1998) utgör journalisterna exempel. Dessa är mer benägna att framhålla yrkets värden och principer under sina högskolestudier – exempelvis vikten av att inte 'sälja sig'. Dock tenderar rollen som den tredje statsmakten att senare omförhandlas ju längre man varit

¹³ Se exempelvis: *Sextiotialister säger nej till skråttänkandet inom PA* (Personal, 1993/1/14)

yrkesverksam och desto högre upp i hierarkin en journalist befinner sig. Tittarsiffror och upplaga tenderar att bli alltmer viktigare.

Professionen som ett skrå

En annan bild av professionen som är relativt vanlig är att se den som ett skrå och därmed se diskussionerna bland företrädare för professionen som uttryck för ett skråtänkande. Denna typ av kritik kommer både från internt och externt håll. Internt kommer kritiken ifrån en del personalchefer själva – oftast de som kommit långt i sin karriär. En annan intern grupp som är föga trogen professionsbegreppet är många gånger SPF-ordförandena själva. Externa kritiker är alltifrån andra chefskategorier, journalisterna själva och konsulter.

Britt Reigo, personaldirektör i Ericssonkoncernen tillika ordförande i SPF:s FoU-råd, är ett exempel på en internkritiker. I ett inlägg svarar hon på ett inlägg från forskaren Margareta Damm, som studerat personalspecialisterna som yrkesgrupp, där Damm menar att professionen befinner sig i en identitetskris. Britt Reigo menar att talet om att PA-professionen står mitt i en identitetskris och söker efter en yrkesidé:

“...lika gärna [kunde] ha varit hämtat från SPF:s tidning 1965. Efter en lång tids bortovaro från SPF förvånas jag över att debatten om yrkesrollen fortfarande pågår. ... Vi har varken haft behov eller tid att diskutera yrkesrollen. Den har nog varierat något från företag till företag och från tid till annan. Vi personalmän måste också marknadsanpassa våra tjänster för att bli efterfrågade och bidragande.” (Pma, 1991/12/30)

Britt Reigo tycks mena att identitetskrisen är ett pseudoproblem. Möjligen har det varit ett *historiskt* sådant. Genom att diskutera detta inom yrkesgruppen avskärmar man sig från företagets verklighet. Detta understryks genom att det betonas att personalmännen *också* måste marknadsanpassa sig. Vidare så betonas handlingen i texten och ställs i motsats till diskussionen eller debatten. Imperativet som understryks är att prat sällan leder någon vart – endast handling räknas.

“Personalarbetet måste liksom alla andra funktioner i ett företag anpassas till kundernas och marknadens behov. Det är på det sättet vi kan skaffa oss en

identitet – inte genom att driva en yrkesrollsdebatt med varandra.” (Pma, 1991/12/30)

Det är av flera skäl intressant att det är just Britt Reigo som säger detta. Hon är en person som många gånger lyfts fram som ett gott exempel i massmedia på en kvinna som lyckats nå toppskiktet i svenskt näringsliv på ett av våra storföretag. I sitt inlägg distanserar hon sig tydligt ifrån yrkesgruppen. Istället uttrycker hon några av de standardargument mot yrkesgruppen som vi framgent kommer att se många exempel på. Anpassning är nyckelordet. Att diskutera sin yrkesidentitet är en lyx som yrkesgruppen inte har tid eller råd med om den vill komma någon vart i 'den bistra verkligheten', där den nytta man gör alltid faller avgörandet. Britt Reigo vänder sig mot professionsdiskussionen som sådan och även om hon inte använder skråbegreppet explicit liknar kritiken de associationer som skråbegreppet lätt väcker. Yrkesgruppen konstrueras som verklighetsfrånvänd.

SPF-ordföranden som internkritiker

Ordförandena för SPF under perioden 1988-1997 är fyra till antalet¹⁴. Tre av dem var män. De inlägg dessa personer har under perioden tycks följa vissa gemensamma mönster. Ingen av ordförandena tycks exempelvis vara särskilt lojala professionsbegreppet. Snarare framför dom argument som mer är i linje med de som kritikerna av yrkesgruppen framför. I detta avseende tillhör dom de interna kritikerna. Att etablera sig som en profession inom området personalarbete ses inte som speciellt eftersträvänsvärt. Istället för att försöka muta in ett kunskapsområde (främst baserat på beteendevetenskaplig kunskap), vars möjlighet och framgång tycks vara osäker, borde personalspecialisterna se till att de är kompetenta (i linje med den vardagliga användningen av begreppet

¹⁴ Björn Qvarnström, administrativ direktör på Televerket, var ordförande under perioden 1988-1990. Curt Bergholtz-Widell, administrativ direktör på IBM och sedermera personaldirektör på Vattenfall, var ordförande mellan 1990-1993. Rolf Lindholm, ingenjör som jobbat länge som SAF:s expert på personalområdet, var ordförande under perioden 1993-1996. Marianne Nivert, tekniker och personaldirektör på Telia, blev SPF:s nye ordförande 1996.

professionell) och erbjuder tjänster som företagen och organisationerna efterfrågar. De måste visa initiativ och handlingskraft, gärna lära sig mer ekonomi och om möjligt skaffa sig erfarenhet utanför det egna specialistområdet (linjeerfarenhet). Dessa argument uttrycks mer eller mindre tydligt av ordförandena i deras inlägg i tidningen¹⁵. Argumenten utgör en god sammanfattning av standardkritiken gentemot yrkesgruppen. Anpassning till dessa krav konstrueras som en nödvändig förutsättning för framgång.

Ordförandena är personer som i sina karriärer kommit långt. De befinner sig på högre positioner i olika företag eller organisationer. Som sådana som kommit långt är de företrädare för ett synsätt där professionsidén inte står speciellt högt i kurs. Snarare understryker dessa personer den egna handlingskraften, erfarenheter av verksamheten och ekonomisk kunskap som centrala förklaringar till hur framgång och inflytande nås i företag och organisationer. Detta mönster tycks regelbundet återkomma bland många av de personaldirektörer eller högre personalchefer som uttalar sig i tidningen. Priset för framgång tycks vara att inkorporera detta förhållningssätt. Detta tycks vara speciellt viktigt då man innehar positionen som personalchef eftersom många av de föreställningar och fördomar som omgärdar personalfunktionen talar mot bilden av en *handlingens man* (Berglund, 1999). Personalspecialister, som vi ska se mer av i kapitel åtta, tillskrivs vanligen motsatta egenskaper mot det normerande idealet. Personalspecialister tillskrivs ofta abstrakta (bok)kunskaper, främst av 'mjukt' beteendevetenskapligt slag, samt en avsaknad av praktisk (linje)erfarenhet och ekonomiska (verklighetsnära) kunskaper.

Marianne Nivert är i detta avseende intressant. Det underliggande idealet om handlingens man som uttrycks i porträtten av de manliga SPF-ordförandena uttrycks kanske allra tydligast i beskrivningen av henne. I faktarutan som åtföljer porträttet av Marianne Nivert, personaldirektör på

¹⁵ Se exempelvis artiklarna: Pma, 1988/7/6; Pma, 1991/11/10; Personal, 1994/5/14.

Telia och tillträdande ordförande till SPF, kan man bland annat finna följande korta biografiska noteringar (P&L, 1996/4/28-29). Hon är född i en skogsbrukarfamilj i Jämtländska Övsjöbyn. Från början är hon tekniker som arbetat inom Televerket/Telia sedan 20-års åldern. Hon har haft 'flera tunga chefsjobb inom koncernen genom åren. Vidare följer några korta frågor av personlig karaktär. Läsaren får veta att hennes moral är lutheransk¹⁶ – att hon anser att hårt arbete är en bra väg till framgång. Hon blir glad av att nå uppsatta mål och ledsen när hon ser talangfulla människor som inte utnyttjar sin förmåga.

“Ledarskapstrender har Marianne Nivert under sina yrkesår sett komma och gå. – Det finns mycket oseriöst i branschen. Och jag har sett många människor som blivit mer vilsna av att läsa ledarskapsböcker. Det är farligt när man tappar förmågan att lyssna på sin egen inre röst och sina värdenormer. ... – Dessutom kommer man aldrig ifrån att hårt arbete är förutsättningen för att lyckas. – Jag har lutheranska värderingar som jag inte skäms för.” (Pa&L, 1996/4/29)

I intervjun med Marianne Nivert diskuterar hon inte så mycket vad hon anser om personalarbete som yrkesområde och dess eventuella framtid.

¹⁶ Att ledare beskrivs i värderande termer där en lutheransk moral mer eller mindre tydligt skiner igenom är kanske föga överraskande. Att inte realisera sin potential, att inte arbeta hårt för framgång är moraliskt klandervärt. Det är att bryta mot starka väl inarbetade ideal vilka är praktiska översättningar av en protestantisk etik där det religiösa innehållet alltmer ersatts av en framgångsmoral. Det som överraskar är att Luther nämns explicit. En gång tidigare har jag stött på en beskrivning där en ledare explicit beskrevs trogen Luthers pliktmoral. Även i detta fall rörde det sig om en kvinna - Christina Jutterström - som blev vald till årets ledare 1991 (Berglund & Löwstedt, 1993; Berglund, 1999). Hennes styrkor som ledare beskrevs vara: "...konsekvens, uthållighet, fysisk och psykisk styrka, enorm kompetens på sakområdet och en ledarlust som kommer inifrån." (Ledarskap, 5, 1991, s 6). Tydliga markörer för handlingskraft och hårt arbete omsätts i båda dessa ledarporträtt. Att denna beskrivningsform omsätts för att beskriva kvinnliga ledares framgång är kanske inte bara en slump. Det är som om de vanligt förekommande beskrivningsformerna vad gäller (manliga) ledare blir än (över)tydligare när de framgångsrika ledarna är kvinnor. Få läsare kan undgå det normativa faktum att hårt arbete och initiativkraft, oavsett kön (klass, etnicitet och så vidare...), är vägen till framgång. Det är också i sammanhanget intressant att notera att båda dessa personer i olika sammanhang beskrivits som 'Järn-ladies'. De goda, till synes allmängiltiga, egenskaperna vilka banat väg för framgång är sådana som vanligtvis tillskrivs män och vänds därför ibland emot dessa kvinnor. Dessa kvinnor faller utanför normen och har svårt att värja sig för dylika tillskrivningar eftersom de sällan själva avgör när kön är en relevant kategori eller ej.

Dock understryker beskrivningen av hennes person det som de andra ordförandena också betonar. Det är den enskilda handlingskraften, det enskilda hårda arbetet, som banar väg för framgång för enskilda personalspecialister (inte någon eventuell professionstillhörighet). Jag kommer att återvända till denna ståndpunkt vilka ordförandena gemensamt intar i avsnittet *De tuffa* i kapitel 8 i vilket jag diskuterar hur några av personaldirektörerna positionerar sig i några porträtt i tidningen.

Från yrkesförening till intresseförening

Utvecklingen av yrkesföreningen SPF under den studerade tidsperioden bär också tydliga spår av de pågående professionsdiskussionerna och den kritik som framförs mot dessa ambitioner. Det pågår en ständig förhandling mellan företrädare för yrkesgruppen vilka ser professionaliseringssträvandena som något positivt och viktigt och de interna kritiker vilka ser dessa ambitioner som uttryck för ett skråtänkande och hellre ser att föreningen öppnas upp och medlemsbasen vidgas. De uttryck denna förändring över tiden tar sig i artiklarna tänkte jag kort kommentera nedan.

Tidigt under 90-talet var professionaliseringssträvandena tydligare. I tidningen diskuterades vid ett flertal tillfällen PA-forskningen och vikten av att yrkesområdets (beteende)vetenskapliga bas stärktes. Härigenom skulle yrkesgruppen tydligare kunna flytta fram sina positioner på arbetsmarknaden. En egen P-professur knuten till P-linjen var ett återkommande förslag bland företrädarna. Sven Runo Bergqvists enmansutredning kring arbetslivsforskningen och det betänkande (SOU 1990:54) han lade fram gav till synes företrädare för professionen rätt i sina krav. En av slutsatserna från utredningen som den refereras i tidningen var "...att det bara finns ett fåtal professurer inom kunskapsdomäner som primärt berör människors villkor och förhållanden i arbetslivet. Vidare att indragningar och omvandlingar av professurer under de senaste åren har gått i en för området ogynnsam riktning. ... Han anser det motiverat att öka antalet högre beteendevetenskapliga och arbetspsykologiska forskartjänster." (Pma, 1990/9/5)

I ett flertal artiklar under tidsperioden har en PA-professur efterlysts för att tydligare markera och tydliggöra professionens kunskapsområde. Olika försök från SPF:s sida att få en professur till stånd misslyckades dock. Universitets- och Högskoleämbetet avlog dylika framställningar med motiveringen att behovet av forskning inom personalområdet redan var tillgodosett genom den forskning som redan bedrevs inom de samhälls- och beteendevetenskapliga disciplinerna (Damm & Tengblad, 2000).

Under 1990 i samband med SPF-kongressen dök frågan upp igen. Ambitionen var att försöka få en professur till stånd 1991, då SPF skulle fylla 70 år. Chefredaktören, Sven Janbrink, diskuterade detta i sin krönika.

“Observera, det ska heta P-professur, för att ha en direkt koppling till P-linjen. Hittills har vi talat om PA-professur. Men hur mycket vi än försöker blir det aldrig något personalarbete av PA, förkortningen är för alltid förknippad med personaladministration. Och personalarbetet är idag långt mer än vad som rymms i begreppet PA.” (Pma, 1990/7/5)

Trötta på att vänta tog SPF saken i egna händer. De satte efter SPF-kongressen 1990 igång med en kampanj där pengar insamlades för att finansiera en professur. En rad olika kanaler nyttjades. Dels samlades frivilliga extra medlemsavgifter in, från kurs- och konferensavgifter avsattes 100 kr per deltagare. SPF PA Service avsatte 250 000 kr av sin årsvinst 1989. Tidningen Personal avsåg att avsätta 1000 kr från varje platsannons (Pma, 1990/8/22). Dock rinner projektet ut i sanden. Det visade sig bland annat svårt att enas bland intressenterna för P-linjens olika fördjupningsalternativ vilken inriktning som skulle dominera vid tillsättningen av professuren (Damm & Tengblad, 2000).

Under 1995 luckras professionsbetoningen upp ytterligare. De krafter inom SPF och externt som associerat professionsbegreppet med skråtänkande och inåtvändhet tycks gå segrande ur striden. På SPF:s stämma samma år beslutas att öppna upp föreningen och vidga medlemsbasen (Personal, 1995/5/27). En artikel som meddelar detta i tidningen Personal bär just titeln: *Vi är inget skrå längre*.

“Den interna debatten inom SPF om yrkesförening kontra en förening för kunskapsområdet personal avgjordes äntligen på årets stämma i Älvsjö. Efter

votering beslutade de cirka 100 ombuden att öppna SPF för alla med intresse för personalfrågor oavsett profession.” (Personal, 1995/5/27)

Den föreslagna medlemsmålgruppen är:

“...alla de som är yrkesverksamma, forskar, studerar eller har intresse och engagemang inom kunskapsområdet Human Resources Management” (Personal, 1995/5/27).

Den tidigare målgruppen definierades som:

“...i första hand de som i sitt yrke arbetar professionellt med människor och arbete.” (Personal, 1995/5/27)

Den nya definitionen är tydligt vidare – något som också de två distrikt som reserverade sig mot beslutet påpekade. Betoningen ligger mer på en intresseförening snarare än en yrkesförening. I själva idén om en profession är gränsdragningen viktig – inneslutandet och uteslutandet mindre förhandlingsbart. Med den nya målgruppen och den vidare definitionen vill man få fler medlemmar, inkludera fler personer i föreningen, snarare än att muta in ett arbets- och kunskapsområde.

“Under punkten övriga frågor höjdes en och annan röst för att det nu måste vara slut på det interna navelskåderiet, medlemsantalet minskar stadigt och föreningen har en hopplöst föråldrad profil till både form och innehåll. Kommunikationen med medlemmarna fungerar dåligt och där kommer namnfrågan oundvikligen upp. Så nu gäller det att gnugga geniknölarna igen. Centralstyrelsen ska till mitten av november presentera ett förslag till nytt namn och ny profil, och vilka kommunikationskanaler som ska finnas.” (Personal, 1995/5/27)

Vid ett flertal tillfällen i tidningen refereras det till den ‘eviga namnfrågan’. Att SPF borde byta namn tycks många ha varit överens om relativt länge – frågan har varit till vad. Under 1996 sker så namnbytet. SPF (Sveriges personaladministrativa förening) förvandlas till Centrum för personal & utveckling med ny symbol och med Marianne Nivert som ny ordförande. På frågorna vad namnbytet ska signalera och varför Centrum för personal & utveckling behövs svarar ordföranden, Marianne Nivert, personaldirektör på Telia, så här:

“- Att personalfrågor är ett ansvar för alla ledare. Att vi går från ett skråväsende till en organisation som slår vakt om uppgiften. ... – För erfarenhetsutbyte. För att sprida kunskap och ligga i frontlinjen för utvecklingen i arbetslivet. Det är en fördel med en ideell organisation, som inte bevakar några intressen.” (Pa&L, 1996/5/30)

Detta sagt av ordföranden. Professionsbegreppet har sålunda övergivits, i alla fall centralt i föreningen. Den perioden där professionsbegreppet mer tydligt mobiliserades avfärdas som skratänkande. Därmed har kritikernas kategoriseringar anammats och blivit en del i föreningens egna formulering av syftet och uppgiften. Yrkesföreningen har blivit en centrumbildning med ambitionen att locka till sig fler medlemmar genom att vända sig till en större grupp – ledare i allmänhet.

“- När vi erkänner att ledarskapets viktigaste uppgift är att frigöra personalens resurser, och att alla ledare därmed har ansvar för personalfrågor, kan vår organisation bli ett forum där ledare kan utveckla sin förmåga inom personalområdet.” (Pa&L, 1996/5/30)

Både beslutet att öppna upp föreningen och namnbytet signalerar att det kunskaps- och arbetsområde som benämns personalarbete förvisso är viktigt men att det inte exklusivt tillhör yrkesgruppen eller personalfunktionen. Därmed distanserar man sig centralt i föreningen från professionsidén. Vid denna tidpunkt börjar också ett annat begrepp mer flitigt användas istället för professionsbegreppet för att beskriva yrkes- och kunskapsområdet – *Human Resource Management*. Mer om detta i nästa kapitel.

Professionen som motvikt

Ett återkommande inslag i tidskriften är diskussion av PA-forskning. I dessa artiklar diskuteras aktuell forskning inom PA-området. Exempel på artiklar är redovisning av resultat från olika forskningsprojekt, rapporter från olika seminarier där forskare deltagit, intervjuer med forskare. Detta sker kontinuerligt i tidningen. Vid vissa tillfällen har man också hela temanummer om aktuell PA-forskning. Även om långt ifrån alla forskare kommenterar personalarbetets professionalisering finner vi i denna grupp

av personer en del röster vilka ser på professionen som en viktig motvikt mot ett ensidigt ekonomiskt tänkesätt i organisationer.

En annan grupp vilken knyter förhoppningar till att professionen ska vara en motvikt är fackliga företrädare. SSR som fackförbund uttrycker vid flera tillfällen sådana förhoppningar. I mitten av nittiotalet blir SSR mer synliga i diskussioner kring personalvetarnas yrkesroll. Inläggen är ofta mer kritiska och söker visa på de problem som yrkesgruppen upplever i organisationer. Ett sådant återkommande problem är att professionens kompetens inte alltid tas på allvar. Detta problem har uppmärksammats och diskuterats av flera olika företrädare för professionen. Dock skiljer sig delvis de lösningar på problemet som SSR argumenterar för. Istället för anpassning förordas att man står upp för professionen och intar ett mer kritiskt förhållningssätt. Yrkesgruppen är en outnyttjad resurs som skulle kunna ge stora bidrag i de organisatoriska förändringar som sker i arbetslivet. För att motverka detta och för att tydliggöra den kompetens personalvetare besitter bildar SSR också under denna period personalvetarnas yrkesråd.

I en rad olika artiklar i tidningen framför representanter från SSR sin syn på personalarbete som yrkesområde. I inläggen målas ofta en dystrare bild än i många andra. Professionens statusproblem kombinerat med att ett kortsiktigt (ekonomiskt) tänkande breder ut sig i företagen gör att den centrala kompetens personalspecialisterna har riskerar att gå förlorad. Med rubriker som *Personalvetarna känner sig trängda* (Pa&L, 1996/8/4) och *Låt oss slippa en ovärdig och defensiv utveckling av personalarbetet* (P&L, 1997/7/62) understryks problematiken. Ofta kombineras dessa dystra beskrivningar med en uppmaning till yrkesgruppen att stå upp för sin profession och sin kunskap. Jag tänkte i mer detalj beskriva SSR:s position nedan genom ett referat från ett seminarium från kompetensmässan 1997 där förändringarna i personalvetarnas yrkesroll diskuteras.

Personalvetarrollen i förändring

I en lokal vid Klara Strand med dryga sextioalet åhörare hålls på Kompetensmässans första dag ett seminarium under rubriken "Personalvetarrollen i förändring".¹⁷ Eftersom seminariet riktar sig till personalvetare är kanske inte helt överraskande mindre än trettio procent av deltagarna män. Föredragshållare är Karin Wiklund och Karin Leksell. Karin Wiklund är där i egenskap av ordförande i SSR:s Yrkesråd som har till uppgift att stärka och definiera Personalvetarrollen. Vidare presenterar hon sig som akademiker, som är i slutfasen av sin avhandling där hon studerat användningen av HRM i några företag. Om Karin Wiklund står för teorin, så står Karin Leksell för praktiken. Karin Leksell arbetar inom SSR, där hon är ansvarig för personal- och arbetsmarknadsfrågor, och hon understryker i sin presentation av sig själv vikten av att tala om hur det egentligen ser ut. Den bild som hon tidigt för fram är svårigheten för personalvetare att driva frågor i organisationer och hur man lätt istället blir administrativa verktyg i dagens rationalistiska och ekonomistiska klimat. Syftet med seminariet är enligt Karin Leksell att värna människovärdet och att motverka anorektiska organisationer.

Efter denna inledning presenterar Karin Wiklund Yrkesrådet litet närmare. Rådet består, förutom hon själv som ordförande, av ytterligare fyra medlemmar. (Torsten Björkman, Anita Måremo, Per-Erik Ellström och Lennart Svensson). I presentationen av dessa medlemmar visar det sig att tre av dem är forskare. Rådet beskrivs också som 'forskartungt'. Dock väljer Karin Wiklund att kommentera detta faktum genom att understryka att samtliga forskare är tydligt kopplade till praktiken. Medlemmarna beskrivs vidare som oberoende och erfarna människor, samtliga med ett klart och tydligt humanistiskt perspektiv. Människan sätts i centrum. Detta begrepp – humanistisk – tycks vara centralt då det vid ett flertal tillfällen under seminariet återkommer. Dock ges begreppet aldrig någon närmare definition.

På en OH-bild står det att läsa följande om Yrkesrådets roll. Rådet syftar till att:

- Tydliggöra och marknadsföra [personalvetar]rollen

¹⁷ Nedanstående berättelse baseras på observationsanteckningar från ett seminarium med Karin Wiklund och Karin Leksell under temat *Personalvetarrollen i förändring*, på Kompetensmässan, 1997-11-04.

- Se hur det är och varför
- Stärka yrkesrollen genom att
- Definiera den
- Skapa kompetenskriterier
- Se på bas- och fortutbildningen
- Samverka i nätverk

Efter denna korta introduktion av yrkesrådet tar Karin Leksell till orda igen. Hon inleder med att berätta att hennes generella intryck av debatten om personalarbete är att den riskerar att förflackas och hon ställer retoriskt frågan "Vill vi veta hur man bestiger Mount Everest eller hur det går till i praktiken?". [Frågan bör ses i ljuset av det faktum att det i tidskriften *Personal & Ledarskap*, 10, 1997, publicerades en lista över de mest anlitade talarna på seminarier och konferenser. Denna lista toppades av äventyrare och idrottsmän.] Karin Leksell efterlyser sålunda en mer seriös debatt om personalarbete för personalvetare. Vidare efterlyser hon fler svar. Det är enligt henne alltför mycket *vad* beskrivningar och allt för få *hur*. Människor vet vad exempelvis lärande är, men få vet hur man åstadkommer detta. Vidare menar Karin Leksell att klimatet förändrats – att personalvetare ute i företagen numera är tysta. Folk vågar inte säga något. Det är kanske då inte så konstigt att få vill jobba med utveckling, förändring och lärande om stress och press är legio.

Karin Wiklund tar nu för en längre stund över ordet. Hon berättar kort om medlemmarna. Majoriteten av personalvetare är organiserade inom SSR, dock är det inte en homogen grupp. Karin Wiklund läser upp en lång lista med yrkeskategorier som alla definieras som personalvetare. Genomgången avslutas med frågan: "Hur kan man samla en sådan grupp med så olika yrkeskategorier?". Karin Wiklund menar att det blir svårare att i framtiden definiera gruppen och dess kompetens. Två orsaker till detta är att det inte finns någon enda professur inom personalvetarområdet och följaktligen saknar man en tydlig vetenskaplig bas. Vidare så bedrivs universitetsutbildning för personalvetare vid 14 universitet och högskolor, där varje lärosäte har sin egen variant. Vissa fokuserar på pedagogik, andra på ekonomi och så vidare.

Ett annat problem för yrket och dess utveckling menar Karin Wiklund är det faktum att det är ett kvinnodominerat yrke. Här väljer hon att redovisa en

mängd statistik för att slå fast detta. Exempelvis är 70% av personalvetarna kvinnor, en siffra som dock är en underskattning menar Karin Wiklund. 70-90% blir den angivelse hon menar är en bättre återspeglning. Hon slår vidare fast att antalet arbetslösa är högst bland personalvetare; 20-23%, att jämföras med exempelvis civilekonomer (10-12%) och systemvetare (4-5%). Vidare visas en mängd lönestatistik där kvinnor genomgående bland medlemmarna har lägre lön än sina manliga kollegor. Denna genomgång av statistik avslutas med konstaterandet att det inte går att diskutera personalvetarrollen om man inte erkänner att det är ett kvinnoyrke. Hon säger också att hon ville väcka en tanke med genomgången, nämligen att: "lönesättning är värdering".

Seminariet fortsätter med en diskussion av HRM begreppet. De flesta företag har en instrumentell syn vad gäller kompetensutveckling, speciellt de trendiga frontlinjeföretagen. HRM modellen i sig bryr sig inte om människan, fortsätter Karin Wiklund, bara produktionsfaktorn. Från att ha varit en fast kostnad har personal blivit en rörlig. Vidare har acceptansen för detta synsätt ökat, menar hon. Det instrumentella sätt på vilket vi hanterar arbetsorganisationen sprider sig i samhället. Som stöd för detta påstående refereras en tidningsartikel, som också visas på en OH-bild, där en advokat i flyktingfrågor menar att: "Ekonomin är allt idag vi har inte råd med medmänsklighet." Tidningsartiklar av olika slag refereras relativt flitigt under hela seminariet – både för att ge stöd för det förda resonemanget och för att understryka den samhälleliga relevansen. Den problembild man målar upp är också uttryck för större samhälleliga problem menar man.

På en OH särskiljs två modeller – hard och soft HRM. Den första modellen har enligt OH:n ett ekonomiskt grundperspektiv, ser personalen som en produktionsfaktor, och fokuserar på mätal baserat på imperativet lönsamhet: nu. Personalen skall användas. Den mjuka HRM modellen baseras på ett humanistiskt grundperspektiv, de anställda ses som en långsiktig investering, samtidigt som modellen syftar till reell maktöverföring (empowerment). Personalen skall utvecklas. Problemet idag, enligt Karin Wiklund, är ett alltför stort fokus på hard HRM. Personalen är den viktigaste resursen därför att den är dyr, menar hon – det handlar om pengar snarare än humanism. Personalvetare i företagen är tysta av rädsla och riskerar bli administrativa redskap, pårmbärare, i företagsledningens tjänst. Det behöver inte självklart vara så. Man måste välja.

Karin Leksell tar nu över ordet och fortsätter på den inslagna vägen. Hon understryker betydelsen av reflektion och det egna ansvaret. På en OH visar hon en kopia av en artikel med rubriken "Lyhört eller livsfarligt?". Artikeln

baseras på en intervju med Claes Trollestad, Etikforskare vid Handelshögskolan i Stockholm. Där står bland annat följande att läsa: "HRM döljer en järnhand i sammet". Vidare anser Trollestad: "att frågorna om vad HRM egentligen står för är oroande få." Efter denna OH konstaterar Karin Leksell ironiskt att "snart räcker det väl med en fempoängs kurs på ekonomlinjen och sedan är det väl bara att köra på..." Karin Leksell återkommer vid ett flertal tillfällen till att det går för fort nu. Istället för att fråga sig vad andra gör och hasta iväg så kanske man borde tänka efter litet mer. Retoriskt ställer hon frågan: "Är 100 halvgenomtänkta beslut bättre än 35 genömtänkta?". I större utsträckning borde man ta hjälp av sina nätverk av kollegor. Något som Karin Leksell själv är med och bildar för medlemmarna. Nätverk där man kan reflektera. Hon menar vidare att det är viktigt att frigöra sig från den lydiga rollen, samtidigt som hon understryker att stå upp inte nödvändigtvis är *mot* arbetsgivaren. Snarare är det konstruktivt med mer tänkande och mer debatt. Dock finns det en risk för "för mycket snack och liten verkstad". Den humanism och den reflektion Karin Leksell förespråkar är en humanism i praktiken – en humanism med ett tydligare fokus på hur. Avslutningsvis säger Karin Leksell att det är "viktigt att vara offensiva nu så att vi inte blir städgummor sedan när eftertänksamheten kommer."

Med referens till de mörka och dystra beskrivningar som levererats frågar Karin Wiklund, som nu tagit över ordet, retoriskt auditoriet: "ni måste väl vara förbannade?", bara elände och elände. Men det ska yrkesrådet råda bot på, menar hon. Med hjälp av ett antal OH-bilder definieras yrkesrådets syn på kompetens. Kompetensens tre delar är verksamhet, regelverk och människa. *Verksamhet* innefattar exempelvis organisationens uppgift/affärsidé, organisationens strategier, resurstillgång, teknologi, och så vidare. *Regelverket* är ett sammanfattande begrepp för förmåga till tolkning och prioritering inom kunskapsområdena: lagar och avtal, omvärldsvillkor och förhandling. Inom området *Människa* innefattas exempelvis kunskap om förändringsprocesser, ledarskap, lärande och utbildning, kompetensutveckling, genuskunskap och så vidare. Det viktiga är kombinationen – att integrera dessa områden. Därigenom kan man "räta på ryggen och stå rak".

På den efterföljande OH:n får vi veta att "Personalvetarnas framtid är en fråga för:"

- Ledare: som ska ha en insikt om att kunskaperna behövs och kunna använda dom.

- Personalvetare: som ska stå upp för sina kunskaper och vara tydliga, inte tysta.
- Utbildningarna: ska ge relevant kunskap för dagens och morgondagens behov

Seminariet börjar nu närma sig slutet. Under seminariet har inga frågor ställts. Karin Leksell avslutar med att sammanfatta några viktiga teman. Hon understryker vikten av att man som personalvetare analyserar först innan koncepten körs. Vidare menar hon att det finns många vägar att gå – åtminstone stigar och gator, dock ingen E4. Det finns sålunda ett val. Efter dessa avslutande reflektioner reser sig alla och i det mindre tumult som uppstår när dryga sextioalet människor reser sig för att finna sin väg till utgången skriver Karin Wiklund med röd skrift "Professionell olydnad" på wytebordtavlan. De sista orden blir hennes uppmaning: "Detta ska vi ägna oss åt!".

Humanism i stället för ekonomi

Den ståndpunkt som förs fram av SSR både i tidningen och på Kompetensmässan, där Karin Leksell och Karin Wiklund är centrala företrädare, är en mer 'radikal' position jämfört med andra positioner i diskursen över personalspecialisternas yrkesidentitet. En annan position intas i det retoriska rummet av möjliga argument. Med 'radikal' menar jag att dessa personer framför kritiska synpunkter mot ett etablerat ekonomiskt perspektiv, något som annars är relativt sällsynt. I den offentliga debatten om yrkesrollen, samt i mina intervjuer med personalchefer, vilket jag avser diskutera utförligare framgent, är anpassning till en ekonomisk norm snarare legio. Även om ett spänningsförhållande ofta identifieras mellan ett humanistiskt och ett ekonomiskt perspektiv – mellan personalens intressen och företagets – så är slutsatsen ofta att dessa storheter går att kombinera. Denna ståndpunkt tycks inte Karin Wiklund och Karin Leksell dela, snarare framför dom en ståndpunkt att dessa storheter är motsatta och därmed, om inte omöjliga, väldigt svåra att kombinera. Man måste i många fall välja – antingen se till ekonomin och verksamheten eller till humanistiska värderingar. Härvidlag uppmanas personalspecialisterna att stå upp för den professionella

kunskapen och därmed ett mer humanistiskt perspektiv. Därmed uppmanas yrkesgruppen att ibland vara mer obekväma.

Ett annat tema som är tydligt är den tyngdpunkt SSR lägger vid professionen. För att öka inflytandet anses det viktigt att personalvetarnas expertis tydliggörs. Vidare så anses det viktigt att expertisen vilar på en (beteende-)vetenskaplig grund. Det 'forskningstunga' yrkesrådet anses härvidlag spela en viktig roll för att stärka yrkesrollen. Dock aktar man sig exempelvis på Kompetensmässan för att alltför ensidigt betona vetenskapens och forskningens roll. Vid några tillfällen passar man på att understryka att det trots allt är praktiken man vänder sig till kanske för att undvika att deltagarna skall avfärda deras argument som alltför teoretiska. Några andra sådana modifieringar är exempelvis att man tydligt understryker att även om yrkesrådet till stor del består av forskare så har dom en tydlig koppling till praktiken. Upplägget på hela seminariet är också sådant, som man kommenterar i inledningen, att man avser att varva teori och praktik – där Karin Wiklund står för det förra perspektivet och Karin Leksell för det senare. Karin Leksell säger också att den humanism man förespråkar är en humanism i praktiken – en humanism med ett tydligare fokus på *hur*.

Dessa modifieringar är ett vanligt sätt att hantera olika motsättningar i den egna argumentationen. Att argumentera handlar till stor del att hantera olika (potentiella) dikotomier. I ovanstående fall är det motsättningen mellan teori och praktik man valde att modifiera och delvis tona ned. Därigenom försöker man förekomma vissa tolkningar av argumentationen, exempelvis att man avfärdas som alltför akademisk och abstrakt när man talar till yrkesverksamma personalspecialister. Samtidigt finns det en återkommande motsättning mellan ekonomi och humanism i diskursen, där man inte alls lika tydligt i sin argumentation söker att tona ned densamma. Tvärtom får argumentationen mycket av sin kraft genom att man i stor utsträckning väljer att se det som en motsättning, där man vill lyfta fram och betona en sida av dikotomin som man menar alltför sällan diskuteras och tas på allvar – den humanistiska. Framgent kommer fler dikotomier i den offentliga diskursen bli tydliga, vilka kommer att hanteras på lite olika sätt. Alltifrån olika grader av befästande av dikotomier till

olika grader av överskridande argument. Ett är dock klart. Det finns en rad dikotomier eller motsättningar som alla inlägg – både för och emot yrkesgruppen – på olika sätt måste förhålla sig till i argumentationen.

Kampen om tillskrivning av innebörd

I dessa diskussioner kring professionsbegreppet och PA-yrkets eventuella professionalisering har tre tydliga argumentativa positioner identifierats. En position intas av kritiker av själva professionsidén. Det rör sig både om praktiskt verksamma personalchefer och personaldirektörer (ofta sådana som kommit långt i sin karriär och som inte har en 'ren' beteendevetenskaplig bakgrund), samt andra personer såsom exempelvis konsulter eller andra typer av chefer. Dessa personer tillskriver professionsbegreppet och professionaliseringsambitionerna en rad negativa associationer. I dessa resonemang väcks bilder av slutenhet och inåtvändhet till liv. Även lojaliteten sätts i fråga. Benämningen skrå implicerar också bakåtsträvande – det antyds att professionsidén snarare är förlegad än en god beskrivning av en yrkesgrupp för framtiden. Professionsidén står sålunda inte högt i kurs hos dessa kritiker.

Den andra argumentativa positionen – mittenpositionen – intas också av företrädare för personalspecialisterna. Magnus Söderström är en återkommande och inflytelserik sådan person. Dessa argumenterar för professionen och för professionaliseringsambitionerna, men hela tiden understryks hur personalspecialisterna som profession kompletterar andra yrkesgrupper. Vidare understryks hela tiden nyttan och relevansen av personalspecialisternas kompetens. Pragmatisk anpassning präglar denna position. De personalchefer jag intervjuade intog vanligtvis denna position. Även om de använde professionsbegreppet sparsamt och alltid i en mer vardaglig betydelse såg dom sig själva som tillhörande en yrkesgrupp vilka tydligare måste visa på nyttan och relevansen av deras kunskaper vid de tillfällen dessa sätts ifråga. Kritiken mot yrkesgruppen accepterades som relevant och anpassning till densamma sågs vanligen som lösningen.

Den tredje positionen intas exempelvis av företrädare för SSR och en del forskare. Dessa personer är mest trogna det sociologiska

professionsbegreppet. Yrkesgruppen konstrueras som experter över ett visst yrkes- och kunskapsområde. Dessa företrädare finner det inte nödvändigt att hela tiden understryka att den vetenskapliga kunskapen *alltid* är användbar. Snarare förs en del resonemang där kunskap i sig argumenteras för som medel för kritik och problematisering. Vidare är tonläget vanligtvis mer kritiskt.

Professionen som ett skrå	Professionen som ett komplement	Professionen som en motvikt
Kritiker av PA-professionen: konsulter, praktiskt verksamma personaldirektörer (ofta med annan utbildningsbakgrund än beteendevetenskaplig), andra chefer	Söderström och andra företrädare samt praktiskt verksamma personalspecialister (ofta med beteendevetenskaplig bakgrund)	SSR och vissa forskare
Praktisk erfarenhet	←	Vetenskaplig kunskap
Handling	←	Reflektion och kritik
Ekonomi och effektivitet	←	Etik och humanism
Verksamhetens bästa	←	Självständig profession

Tabell 1: Olika positioner i kampen om tillskrivning av innebörd

Som vi sett förs resonemangen och debatterna i ett spänningsfält av en rad etablerade dikotomier. I tabellen ovan har centrala drag i de tre positionerna kort beskrivits. Skillnaderna har fokuserats för att göra positionerna tydliga. Dock sker argumentationen i ett spänningsfält. Därför sker som vi sett hela tiden en rad modifieringar. Om en person i argumentationen intar en extremposition finner man ofta en del modifieringar som avser att förekomma förväntade motargument. Om jag argumenterar för vikten av vetenskaplig kunskap, reflektion och kritik modifierar jag många gånger denna ståndpunkt med att också säga något om den praktiska relevansen i det jag säger. Detta är särskilt akut om jag antar att de som jag vänder mig till föredrar pragmatiska lösningar. Fortfarande i relation till andra resonemang och argument kan mitt anförande ändå ses som extremt 'akademiskt'. Avgörandet sker alltid i relationen.

I dessa diskussioner om professionens vara och böra blir en underliggande logik som också präglar andra empiriska teman speciellt tydlig. Denna logik kommer att bli allt tydligare ju längre analysen fortskrider. Här kommer jag bara att kort kommentera densamma. Även om den vanligaste positionen som intas, av de som är på olika sätt är positiva till professionsidén, innebär att man ser professionen (eller yrkesgruppen) som ett komplement till andra yrkesgrupper så är den mer radikala positionen vilken uttrycks av relativt få personer ändå central i personalspecialisternas identitetsarbete. Trots all anpassning till kritik (och förväntad kritik) vilket pilarna i tabellen avser åskådliggöra maximeras ofta skillnaderna mellan dem som intar mittenpositionen och dess kritiker vilka ser professionen som ett skrå. Personalspecialisterna konstrueras oftast i detta möte som vore dom mer 'radikala'. Mittenfårans majoritet tillskrivs många gånger de argument som ett fåtal explicit framför (forskare och SSR). Därmed befästs hela tiden avståndet mellan kritiker och personalspecialister – ett avstånd vilka de senare hela tiden försöker överbrygga.

Avslutningsvis kan noteras att de flesta exemplen på diskussioner om huruvida personalspecialister är en profession är hämtade från början av 90-talet. Debatten mattas sedan betydligt. Visst förekommer

professionsbegreppet som en beskrivningskategori istället för exempelvis begreppet yrkesgrupp. Dock används professionsbegreppet mer sällan som en insats i en diskussion i vilken professionsforskningens olika kategorier väcks till liv för att ge tyngd åt argumenten. Detta ska inte nödvändigtvis tolkas som att professionsidén därmed försvunnit ifrån argumentationen. Den finns där i bakgrunden och väcks ibland explicit till liv när yrkesgruppen tillskrivs vissa egenskaper – både av företrädare och kritiker. Fortfarande beskriver exempelvis *Centrum för Personal och Utveckling* (före detta SPF) som en av sina målsättningar: "att verka för utveckling av professionell kompetens inom HRM." (http://www.hrmorg.se/om_foreningen/om_foreningen.htm, 2001-08-20). Dock tycks HRM-begreppet, som vi ska se i nästa kapitel, från mitten av 90-talet alltmer ersätta professionsbegreppet som en retorisk resurs. Samtidigt som SPF alltmer betonar HRM-begreppet för att särskilja och tydliggöra yrkesgruppens kompetensområde, omsätts professionsbegreppet fortfarande av SSR. Under 1996 bildar SSR också ett yrkesråd för personalvetare för att "...ge en tydligare professionell bild av området." (P&L, 1996/10/40).

Mobiliseringen av HRM-begreppet

I ljuset av den uppmärksamhet som ägnats HRM i den engelskspråkiga litteraturen (Guest, 1990; Torrington & Hall, 1996) – populär som vetenskaplig – under 80- och även 90-talet så är det en smula förvånande att begreppet *Human Resource Management* relativt sällan förekommer i facktidningen under perioden 1988-1995 för att beteckna personalspecialisternas kunskaps- och yrkesområde. De tillfällen begreppet förekommer så används det som vore det självklart vad det betydde. Inga definitioner eller presentationer tycks vara nödvändiga. De få tillfällen begreppet förekommer används det mer eller mindre *en passant*. Det är först de två sista åren under studieperioden (1996 och 1997) som begreppet diskuteras mer frekvent och mer utförligt. Begreppet HRM är inte så mycket ett konkurrerande begrepp till professionsbegreppet, snarare kan begreppet ses som en delvis annan benämning av yrkes- och kunskapsområdet – vad personalarbete är och borde vara. Som vi sett har professionsbegreppet tillskrivits mindre smickrande betydelser (exempelvis skrå och skråtänkande) vilka möjligen kan undvikas genom att benämna yrkes- och kunskapsområdet annorlunda. Vidare har HRM blivit ett alltmer etablerat sätt att beskriva kunskaps- och yrkesområdet i andra länder. Ett flertal professurer finns i de flesta europeiska länder inom ämnet HRM. Vidare tituleras vanligtvis personalchefen sedan relativt länge Human Resource Manager (exempelvis på den 'internationella' baksidan av visitkortet). I sammanhanget värt att nämna är att SPF redan 1986 ändrade den engelska benämningen från *The Swedish Association for the Administration of Personnel* till *The Swedish Association for Human Resource Management*. I kommunikationen med andra i andra länder så verkar begreppet vara inarbetat.

I detta kapitel kommer mobiliseringen av HRM begreppet att studeras närmare. Det intressanta med dessa diskussioner är att betydelsen under denna period inte alls ter sig självklar. Många av diskussionerna gäller just vilken betydelse man ska lägga i begreppet. Hur detta ska laddas. Det är denna diskussion och hur man söker mobilisera begreppet HRM och fylla det med mening som jag kommer att analysera i detta avsnitt. Förutom en rad företrädare har begreppet också sina kritiker. En rad bekanta röster i det offentliga samtalet om personalarbete som yrkesområde kommer att dyka upp. Vidare kommer dessa ibland mer principiella diskussioner att kontrasteras med hur de personalchefer jag intervjuat ser på begreppet. De senare har en mer pragmatisk hållning där de ser vissa möjligheter med begreppet exempelvis i kommunikationen med andra chefer.

HRM-begreppet – en kort historik

Akronymen HRM (Human Resource Management) är inte ny. Den uppvisar längre livskraft än vad som är brukligt för olika managementmoden. En anledning är kanske att det inte endast är ett modebegrepp i betydelsen en 'rationell' och 'progressiv' modell (Abrahamson, 1996), användbar för att lösa allehanda organisatoriska problem, även om begreppet många gånger lånats till sådana användningar. Exempelvis Storey (1995) menar att HRM många gånger används som ett generellt begrepp för att beskriva ledningen av människor. Om man tidigare talade om *personnel management* i England och USA så talar man idag snarare om *human resource management*, även om aktiviteterna i dess namn i stort sett är desamma. Därmed har begreppet HRM också blivit ett sätt att beskriva organiseringens vardag vad gäller företagets relation till medarbetarna, inte endast ett modebegrepp i raden i väntan på avlösning.

Enligt Pieper (1990) myntades begreppet av Raymond Miles 1965 i samband med att denne urskilde tre olika modeller av management, varav den tredje (och den förnämsta) var human resource management. Dock kan man historiskt finna tidigare exempel där begreppet används. I sin historiska tillbakablick över begreppets ursprung och utveckling menar Marciano (1995) att begreppet 'human resource' myntades redan 1954 av

Peter F. Drucker i boken *The Practice of Management*. Några år senare (1958) diskuterar E. Wight Bakke 'The Human Resources Function' i en bok med samma namn (ibid). Båda dessa källor argumenterar för att människan i organisationen måste ses som en viktig resurs vars arbete måste samordnas och ledas på ett genomtänkt sätt.

Efter Raymond Miles artikel i Harvard Business Review 1965 förekommer begreppet relativt sparsamt inom akademiska skrifter, enligt Marciano (1995). Det är först under mitten av 70-talet som begreppet blir mer allmänt spritt. Det börjar då så sakteliga ersätta det tidigare begreppet *Personnel Management*. Många av förändringarna tycks dock ske på begreppsnivån. Man byter helt enkelt ut begreppet *Personnel* till HRM för att beskriva traditionellt personalarbete. Enligt Marciano (1995) återvänder man på 80-talet till Druckers och Bakkes mer bredare synsätt på HRM, samtidigt som flera försök att skapa en mer generell teori genomfördes (ibid). Dock präglas dessa försök tydligt av en praktisk och normativ ambition och det är i detta ljus ambitionen att skapa en generell teori måste förstås.

Numera är begreppet mer eller mindre allmängods även i Europa. Flera författare har pekat på HRM-begreppets ökande spridning och användning både inom forskning och bland företag (se exempelvis Pieper, 1990; Clark & Mallory, 1996). Dock tycks begreppet ha hög elasticitet. Det innehåll det ges skiljer sig bland användarna av begreppet och flera motstridiga definitioner går, enligt Pieper (1990), att urskilja. Bland akademikerna vilka intresserat sig för fenomenet finns det också en del kritiker av HRM-synsättet vid sidan av mer managementorienterade perspektiv. I England finns exempelvis en sådan tydlig kritisk tradition (exempelvis Legge, 1995b; Storey, 1995).

I Sverige tycks det akademiska intresset för HRM vara relativt svalt. Inom exempelvis företagsekonomi skrivs det relativt lite inom området (Berglund & Löwstedt, 1996). Det finns heller ingen HRM-professur, till skillnad från många andra europeiska länder, och försöken att skapa en sådan från SPF:s sida misslyckades som bekant. Det som skrivs om HRM-relaterade aspekter, även om begreppet inte alltid explicit används, finner

man snarare i mer populärt hållna managementböcker – exempelvis bland många av de böcker som utnämnts till Årets Svenska PA-bok. Den HRM-diskussion som förs i Sverige i litteraturen tycks sålunda främst vara mer praktiskt orienterad (Berglund & Löwstedt, 1996).

En mittfåra bildas

Vi träder in i diskussionerna i slutet av 1995. Tidigare har begreppet HRM sällan använts i tidningen för att beskriva vad personalspecialisterna arbetar med, eller borde arbeta med. När det har använts har det varit ett självklart begrepp. Inga heta diskussioner om dess innebörd har förekommit. Därmed har det varit ett svalt begrepp som använts istället för exempelvis personalarbete. Under 1996, det jubileumsår då SPF firar 75 år som yrkesförening, är föreningens målsättning att samla medlemmarna kring diskussioner om HRM. Detta kan ses som startskottet för en HRM kampanj där begreppet väcks till liv och börjar fyllas med mening. En mittfåra av representanter från olika håll bildas snart. Dessa tycks i hög utsträckning vara överens om vilka innebörder man skall lägga i begreppet. Men när mittfåran utkristalliserats och begreppet HRM börjar stabiliseras och bli lite fastare i konturerna, lite svalare, händer något. Ett antal kritiker gör entré. En debatt om begreppet sätter igång där alternativa betydelser framförs. Och HRM som börjat sin vandring mot självklarhet tvingas till en abrupt halt. Intressant att notera är att till skillnad mot diskussionerna i det förra kapitlet kring professionen är kritiken mot HRM-synsättet främst intern.

Under en intervju med Leif Syrstad, VD för SPF, diskuterar han 1996 års mål med föreningen – detta SPF:s jubileumsår.

“Årets mål är att samla de ca 6 500 medlemmarna i de tolv distrikten i diskussioner kring Human Resource Management, HRM. Termen HRM är föremål för olika tolkningar. Leif Syrstad använder sig gärna av följande:

- Individuella lösningar
- Variation med hänsyn till verksamhet, affärsidé och storlek

- Samordning av personalarbete, ekonomi och strategi
- Täckningsbidrag och planeringssamtal som styrmedel

HRM omfattar *alla* ledningsbeslut som påverkar relationen mellan organisationen och dess personal.” (Pa&L, 1996/1/27)

Definitionen är identisk med den som fastställs i IPF-rapporten – *EUropa – Trender och tendenser inom europeiskt personalarbete* (Wåglund et al, 1995). Rapporten redovisar resultaten från Cranfield undersökningen och Magnus Söderström är en av medförfattarna till rapporten. Han och Kjell Lindström har också skrivit rapporten *Från IR till HRM – Två synsätt på personalarbete* (Söderström & Lindström, 1996), vilken den förstnämnda rapporten refererar till. Magnus Söderström och IPF (Institutet för Personal- och Företagsutveckling AB, vilket Södertsröm var vd för under denna period) kan sålunda sägas vara relativt tongivande i diskussionerna av HRM i tidskriften, där Söderström försöker vara med och definiera och skapa en svensk modell av HRM. Bland de personalchefer som jag samtalade med refererade några just till Magnus Söderström och rapporten (Söderström & Lindström, 1996) vid diskussioner om vad HRM innebar för dem. Dessa två rapporter refereras också i tidningen P&L vid några tillfällen och kan ses som insatser i en pågående översättnings- och förhandlingsprocess där man söker fastställa innebörden i begreppet HRM.

I samma nummer av tidningen får SPF:s VD stöd från ett till synes ovanligt håll – facket. Helga Messel, sektionschef, utvecklingsavdelningen på SIF (före detta *Svenska industritjänstemannaförbundet*) diskuterar HRM i artikeln – *HRM – är det bondfångeri?* (Pa&L, 1996/1/46). Messels svar är ett tydligt nej. I artikeln slås det fast att HRM i huvudsak innebär: Individuella lösningar, variation med hänsyn till verksamhet, affärsidé och storlek, samordning av personalarbete, ekonomi och strategi samt täckningsbidrag och planeringssamtal som styrmedel. Det vill säga ordagrant det som Leif Syrstad hävdade i en tidigare artikel i samma nummer. Det till synes tyngsta argumentet för HRM är att det är en oundviklig anpassning till den framväxande internationella ekonomin.

Liksom till professionsbegreppet knyts förhoppningar till att HRM-begreppet och det synsätt det implicerar tydligare skall lyfta fram personalspecialisternas kunskaps- och yrkesområde. För en del företrädare för professionen ser man i HRM-begreppet en möjlighet att kombinera ekonomi och personalfrågor för att därigenom öka sitt inflytande. Vidare signalerar begreppet ett tydligt strategiskt fokus. Liksom sina engelska kollegor knyts sålunda förhoppningar om att man genom HRM-kunnandet samtidigt skall kunna visa på specifik kompetens samtidigt som man självklart är (borde vara) en del av ledningen och viktiga i det strategiska arbetet med dessa frågor (se exempelvis Legge, 1995a). Leif Syrstad, VD för SPF, för fram sådana synpunkter i en ledarkrönika.

”I Cranfieldundersökningen visas att endast 76 procent av personalcheferna har en plats i ledningsgruppen. Samtidigt visar undersökningen att alltför ekonomer återfinns bland personalcheferna. En gammal frågeställning är om personalspecialisterna skall lära sig ekonomi eller om ekonomerna skall lära sig personalarbetet. HRM-tänkandet förenar i hög grad personalfrågornas traditionella betydelse och affärskunnandet eller de ekonomiska spörsmålen. Den absolut viktigaste frågan för framtiden inom HRM-området är ledarskap och arbetsledning. Härtill kan vi foga kvalitets- och förändringsarbete. Med detta som grund är jag övertygad om att personalspecialisterna måste öka sitt kunnande inom de ’hårda’ områdena som ekonomi och affärskunnande. Det är en nödvändighet att behärska linjens förutsättningar för att kunna hävda sin ställning i ledningsgrupperna och vända den sjunkande trenden av personalchefer i ledningsgruppen.” (Pa&L, 1996/3/1)

En central tanke i HRM begreppet är kombinationen av ekonomi och personalfrågor. Att satsa på HRM innebär förhoppningsvis att yrkesgruppen kan öka sin status och sitt inflytande i organisationer och företag. Därigenom hoppas man lämna den traditionella personaladministrativa rollen till förmån för det mer strategiska arbetet med personalfrågor mer integrerat med affärsverksamheten. Liknande förhoppningar uttrycktes också av exempelvis de brittiska personalspecialisterna när de började beskriva sig som *Human Resource Managers* snarare än *Personnel Managers* (för en översikt se Torrington & Hall, 1996). HRM har härvidlag delvis ersatt professionsbegreppet som en kandidat för att markera och tydliggöra yrkesgruppens kunnande.

Användningen av HRM-begreppet liknar det sätt som företrädare för yrkesgruppen argumenterade för yrkesgruppen med hjälp av professionsbegreppet. De kompletterande dragen understryks. Personalspecialister konstrueras inte som konkurrenter till ekonomer. Snarare borde yrkesgruppen närma sig ekonomer än mer och lära sig mer ekonomi. Förhoppningar knyts också till HRM eftersom detta synsätt tycks kombinera ett ekonomiskt och affärsmässigt fokus med traditionella personalfrågor. Vidare implicerar synsättet ett mer strategiskt fokus. Argumenten och förhoppningarna liknar sålunda de som tidigare kopplades samman med professionsbegreppet.

Ordet HRM-området förekommer vid ett flertal tillfällen i artikeln för att beskriva det område inom vilket personalspecialisterna arbetar. Användningen av begreppet kommenteras inte. Det tycks vara en självklar beskrivning av vad personalspecialister gör (eller borde göra). Det som för två nummer sedan beskrevs som en *Samling kring HRM under SPF:s jubileumsår* (Pa&L, 1996/1/27) har nu antagit allt fastare konturer. HRM har tagit några steg från att vara en intressant idé att diskutera till att bli mer av fakta – ett sätt att beskriva yrkes- och kunskapsområdet. Flera ger beskrivningen stöd. I tidningen *Personalarbete & Ledarskap* finner vi exempel på företrädare vilka talar sig varma för HRM från IPF, SPF och SIF. Inga tydliga meningsmotsättningar går att identifiera dem emellan. De tycks alla vara överens om vad HRM är (och borde vara). Begreppet börjar så sakteliga stabiliseras. Förutsättningen är dock att fler representanter är trogna denna definition. Begreppet måste föras vidare utan alltför stora modifieringar och omsättas i beskrivningar av yrkesområdet. Dock finns det vissa orosmoln. Vapenskrammel kan höras på avstånd.

HRM debatten – resurser mobiliseras

Alla röster är sålunda inte lika positiva och lika övertygade om att HRM är något att satsa på. Alla är inte lojala den framväxande mittfårans syn på

HRM¹⁸. Det är främst två typer av kritiska synpunkter. Dels den som menar att begreppet och dess innehåll är förlegat – att HRM tillhör en svunnen tid. Dels den som hävdar att HRM döljer människofientliga värderingar och därmed är djupt problematiskt. Den senare kritiken menar att HRM, med sitt ekonomiska fokus, står i någon form av motsatsställning till humanistiska ideal. Människan reduceras i HRM-synsättet till ett objekt. Denna kritik är sålunda en mer grundläggande kritik av HRM-synsättet i sig.

Därmed har mittfåran fått konkurrens vad gäller översättningen av HRM. Detta behöver inte nödvändigtvis vara problematiskt sett ur mittfårans perspektiv. Lite kritik ska ett begrepp tåla. Några undantag måste finnas för att bekräfta regeln. Magnus Söderström går i en ledare 1997 ut där han menar att HRM kommer på bred front och har framtiden för sig. I denna ledare bemöts några av ovanstående kritiska synpunkter. Dock slutar inte historien här. Eventuella frågetecken rätas inte helt ut. Kritikerna bemöter inlägget och en HRM-debatt som sträcker sig över flera nummer är igång. HRM är hetare än någonsin.

Framtidens personalarbete heter HRM

Under 1997 kommer också en HRM-debatt igång. Startskottet är ett ledarinlägg signerat Magnus Söderström. Den efterföljande debatten sträcker sig över flera nummer av tidningen där vissa tydliga positioner utkristalliseras – vissa bekanta sedan tidigare (se kapitel sex). I ledaren – *HRM kommer på bred front – nu handlar det om att skapa en svensk modell* (P&L, 1997/7/3) – ger Söderström en historisk bakgrund till tankarna bakom begreppet, samt efterlyser att läsarna antar utmaningen att skapa en svensk HRM-modell. Först slås dock vikten av HRM fast.

¹⁸ Exempelvis Jörgen Hanssons, Cepro Management Consultants. Artikel: *Är HRM verkligen idealet i ett postmodernt samhälle?* (P&L, 1996/7/52-53) och Claes Trollestad, präst och forskare vid Centrum för Etik och Ekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, artikel: *HRM innebär risk för chefskontroll* (P&L, 1996/11/12).

“I hela Europa är debatten påfallande intensiv om kompetens och personalfrågor. Att vi står på tröskeln till det nya kunskapssamhället märks allt tydligare. EU-kommissionen driver redan ett flertal kreativa projekt kring det nya arbetslivet och framtidens arbetsmarknader. I bokhandeln och facktidskrifterna möter vi nästan dagligen titlar med samlingsnamnet Human resources management, HRM. HRM är alltså högaktuellt.” (P&L, 1997/7/3)

Söderström kopplar här frågeställningar som är bekanta för personalspecialister och som återkommande diskuterats i tidningen med HRM och säger att de är, om inte samma sak, i alla fall relaterade. Frågor kring kunskapssamhället, kompetensfrågor, framtidens arbetsliv, tycks alla kunna besvaras utifrån ett HRM-synsätt. HRM är sålunda inget nytt i betydelsen farligt.

Tankarna kring HRM växte enligt Söderström fram i USA under slutet av 70-talet. Skälen var främst tre. Ett skäl var den ökande konkurrensen på världsmarknaden, vilken krävde nya grepp. Ett annat skäl var att samhället höll på att förändras radikalt – vilket beskrivits av en rad olika framtidsforskare. Söderström räknar upp ett antal sådana – Bell, Naisbith, Harman och Toffler. Ett tredje skäl till utvecklingen av HRM var enligt Söderström att en alltmer övertygande beteendevetenskaplig forskning länge argumenterat för ett nytänkande inom ledarskap, organisation och lärande. Idel välkända namn radas upp som företrädare för denna typ av forskning – alltifrån Maslow, McGregor till Argyris, Schön och Mintzberg, för att nämna några. Samtliga namn torde vara relativt välkända för personalspecialister. En mängd prominenta personer radas sålunda upp för att understryka att fenomenet HRM både är väl etablerat (har en lång historia) samtidigt som det passar väl in i den samhällsutveckling få bestrider – inträdet i kunskapssamhället. Denna samhällsutveckling har personalspecialisterna länge sökt göra till sin egen, genom att hävda att den tydligt talar för professionen (se exempelvis kapitel fem *Mobiliseringen av kunskapssamhället*). Förutom alla akademiska auktoriteter tycks Söderström också ha samhällsutvecklingen på sin sida. Många och mycket tycks tala för HRM.

Bitarna började enligt artikeln falla på plats 1981 då Harvard inledde ett uppmärksammat utbildnings- och forskningsprogram inom HRM-området.

“Det intressanta är att utvecklingen av HRM i både Europa och Nordamerika har skett inom universiteten och handelshögskolorna, inte i första hand inom konsultvärlden. Det är heller inte så konstigt. HRM är ett tvärvetenskapligt begrepp som berör så skilda ämnesområden som ekonomi, sociologi, psykologi, juridik och etik. Det fordras alltså en hel del teoretisk analys, empirisk prövning och, inte minst, metodutveckling. Det är också skälet till att universitet och handelshögskolor över hela Europa nu inrättar professurer, institutioner och utbildningar inom HRM. Enbart i England har redan 20 professorer i ämnet, Tyskland och Frankrike snart lika många var. Mindre länder som Belgien, Holland, Schweiz och Österrike satsar på samma sätt. I år genomförs den första europeiska masterutbildningen i HRM, där sex länder samarbetar i ett gemensamt program.” (P&L, 1997/7/3)

I Söderströms beskrivning betonas tydligt den akademiska kopplingen – att HRM är ett etablerat akademiskt ämnesområde. Därmed understryks de seriösa avsikterna. Denna seriositet blir än tydligare i den fortsatta texten, där Söderström också säger var HRM utvecklingen inte sker – det vill säga inom konsultvärlden.

“Sådant har konsulterna sällan tid med. I stället bryter de gärna ut någon läcker delaspekt och erbjuder allt från hurtiga checklistor till ‘metakickar’ och ‘energiflöden’. Tyvärr handlar det ofta om gammal skåpmat som fräschats upp i nya, säljande förpackningar. Parallellerna är tydliga till sensiträningens, OUrörelsens och flummets 70-tal. Eller till en okritisk nyliberalism.” (P&L, 1997/7/3)

Detta är *en* plausibel beskrivning av vad HRM är. Söderström väljer här att betona den akademiska kopplingen och att begreppet främst utvecklats inom ett akademiskt sammanhang. Andra rimliga beskrivningar låter sig också göras. Erfarenheten i Storbritannien av HRM är exempelvis inte entydigt positiv från akademiskt håll. Marciano (1995) menar att HRM snarare omfamnades av praktiken snarare än akademien och att det var chefer i företag som främst spred idéerna relaterade till begreppet. Akademikerna i Storbritannien har i relativt hög utsträckning varit skeptiska och ägnat en hel del tid till kritik, problematisering och

dekonstruktion av HRM och relaterade idéer. Dessa aspekter betonar dock inte Söderström. Akademien görs till en entydig allierad och garant för det seriösa bakom HRM. HRM är ingen modefluga.

Söderström formulerar det som att vi i Sverige nu står inför ett val i det alltmer framträdande postindustriella samhället.

“Antingen väljer vi trendtåget och hoppar utan egentliga funderingar från vagn till vagn tills det tar slut. Eller också väljer vi den kreativa och intellektuella utmaning som krävs för att utveckla ett svenskt HRM-begrepp. Det tar lite mer tid, fordrar debatt och studier, en hel del kritiskt tänkande. Men det öppnar också för fantastiska möjligheter när det gäller att integrera affärer och kompetens, verksamhet och mänsklig utveckling. Många inser redan att det handlar om att skapa en ny svensk modell, där näringsliv, förvaltning och fackliga organisationer bidrar konstruktivt gemensamt. Där vi skulle kunna förena goda svenska traditioner med nytänkande och nya perspektiv. ... Nu väntar gränsöverskridanden, kunskapsmöten och integration som grund för arbetslivets och samhällets utveckling på 2000-talet. De konsulter och andra som torgför tanken om att HRM är ‘på väg ut’ verkar inte ha satt sig in i denna bakgrund, än mindre i sammanhanget eller framtidens scenarier. Det är synd. Jag tror nämligen att de verkliga satsningarna på HRM ännu inte har börjat i svenskt arbetsliv. Men, de kommer!” (P&L, 1997/7/3)

HRM tillhör det förgångna

Svaret på Söderströms ledare låter inte vänta på sig. Redan i den understrukna rubriken – *Glöm HRM!* – visar Jörgen Hansson vad han anser om HRM. För honom är det ett förlegat synsätt. De HRM strategier som bedrivs i organisationer idag baseras enligt Hansson på gamla värderingar och synsätt.

“Enligt min uppfattning bygger HRM på industrisamhällets värderingar och normer och har i mycket blivit ett komplement till tankegångarna i industrisamhällets ledningsfilosofi fast inriktad mot former för den ‘mjuka’ ledningen av personal. En del kritiker kallar det för social ingenjörskonst.” (P&L, 1997/9/60)

Hansson placerar sålunda HRM i det förgångna – i det industrisamhälle som så många kommentatorer i tidningen genom åren tycks vara överens

om att vi lämnat. Därmed råder ingen tvist. Dock underkänner Hansson Söderströms historieskrivning i vilken en svensk modell av HRM framställs som något för 2000-talet. Hansson använder sig även i denna artikel av begreppet postmodernistiskt samhälle för att beskriva skillnaderna mot ett modernistiskt eller industriellt samhälle. Dagens postmoderna samhälle präglas av öppenhet, avsaknad av en bästa lösning, kaos, överraskningar, mångfald och så vidare. Dessa positiva kännetecken finner sina mer negativa motsatser i det modernistiska samhället. Att HRM tillhör det förgångna, det modernistiska samhället, understryks också i inledningen av att det beskrivs som social ingenjörskonst. Begreppet klingar knappast längre positivt. Det lokala och unika, skillnaderna och mångfalden, som Hansson vurmar för, rimmar illa med de associationer som begreppet social ingenjörskonst ger upphov till. Begreppet signalerar mycket av det som enligt Hansson tillhör det förgångna, exempelvis tron på centrala och universella lösningar av lokala problem.

Det som för Söderström utgör nya lösningar för en ny tid, är för Hansson mer av allmängods. HRM har relativt länge praktiserats i företag menar Hansson, dock har det aldrig varit (och kommer med all sannolikhet inte heller i framtiden att vara) högst på den strategiska dagordningen.

“HRM har utvecklats till en betydande andra ordningens strategi, dvs en delstrategi som stöttar ett företags övergripande strategi, som domineras av marknads- och kapitalstrategier. ... HRM har långt kvar till att bli en första ordningens strategi, dvs en övergripande strategi för verksamhetens utveckling (se artikel i P&L nr 8/97 om HRM:s plats i svenska börsföretags årsredovisningar). HRM är inte inriktat mot att genom medarbetares kompetens och engagemang skapa nya affärer.” (P&L, 1997/9/60)

Hanssons svar följer sedan, många gånger ordagrant, den egna artikeln från ett tidigare nummer – *Är HRM verkligen idealet i ett postmodernt samhälle?* (P&L, 1996/7/52-53). Vad som behövs är inte en svensk modell av HRM, menar Hansson.

“Vi behöver något helt nytt, spännande, svårt och okänt för att få samma hävstång för vår välfärd ur det framväxande kunskapssamhället, som vi en gång fick ur industrisamhället. Det skulle kunna kallas Human Learning Management (HLM). Det väcker en andra fråga. En övergång från HRM i riktning mot HLM

eller 'knowledge management' är på stark frammarsch genom en kombination av forskning och praktisk tillämpning, ofta med konsulter som 'översättare'. Jag har svårt att förstå varför den duktige konsulten Magnus Söderström fördömer konsulter och deras – vår! – roll i kunskapsutveckling och -spridning. HLM behövs för det framväxande kunskapssamhällets krav. Det behövs många olika krafter och viljor i det utvecklingsarbetet. De finns inte bara på universiteten." (P&L, 1997/9/61)

Även i denna artikel heter lösningen HLM. Dock får begreppet i denna artikel stöd av det för tidpunkten kanske mer gångbara 'knowledge management'. Förutom att HRM placeras som en lösning i det förgångna, bemöter också Hansson i avslutningen av artikeln Söderströms kritik av konsulter. Söderström beskriver i sin ledare konsulter som mer eller mindre krämartyper vilka bryter ut läckra delaspекter och förpackar gammal skåpmat i säljande förpackningar (P&L, 1997/7/3). Hansson däremot beskriver konsulten som 'översättare' – den som ser till att forskningen överhuvudtaget kan användas praktiskt. Snarare än att bringa förvirring och gammal kunskap i ny förpackning, spelar konsulten enligt Hansson en viktig roll i spridningen och utvecklingen av ny kunskap. Magnus Söderström beskrivs vidare själv som en 'duktig konsult' av Hansson och därigenom antyds att Söderström talar emot sig själv, eller åtminstone är för kategorisk i sitt fördömande. Den kritik Söderström framför, om den skulle stämma, träffar ju honom själv.

HRM utgör ett hot mot yrkesgruppens kompetens

Ett annat svar till Söderströms ledare kommer från Karin Wiklund, ordförande i yrkesrådet för personalvetare, SSR. Hennes kritik är av ett annat slag. För Hansson är problemet med HRM att det är förlegat, att det inte är en modell för framtiden. Hans resonemang antar någon form av progressiv utveckling, där nya problem driver fram nya lösningar. Grundproblematiken är att modellen idag inte är lämplig eller effektiv givet samhällets nya förutsättningar. För Wiklund utgör HRM-synsättet i sig problemet. I artikeln – *Bristen på ett nyanserat perspektiv överraskande* (P&L, 1997/9/61) – uttrycker hon förvåning över att Söderström som är en kunnig och erfaren person inte ser problemen med HRM. Hennes

kritik riktas direkt mot vad hon ser som fundamenten, grundantagandena i HRM-synsättet.

“Vi lever alltmer i effekterna av HRM som värderingsgrund, effekter som sprider oro inom skilda områden. HRM är ett förhållningssätt med i huvudsak ekonomiska förtecken. Den humanistiska grundsynen, etik och ledarskap, liksom värderingen av beteendevetenskap som en självklar grund för specialistkompetens inom personalområdet finns i rubrikerna, men inte i genomförande.” (P&L, 1997/9/61)

Wiklunds inlägg ger en annorlunda beskrivning av arbetslivet och samhället än både Söderströms och Hanssons. Söderströms och Wiklunds beskrivningar är nästan varandras motsatser och Hanssons beskrivning av arbetslivet hamnar någonstans mittemellan. För Söderström är HRM något som i hög utsträckning saknas i organisationer men som är viktigt (nödvändigt) för framtiden. Hansson däremot menar att synsättet är utbrett men att det bara utgör en ‘andra ordningens strategi’ och inte är något för framtiden. För Wiklund är hela problemet att HRM synsättet till den grad är så spritt i samhället att andra alternativa synsätt har svårt att hävda sig. Vidare har hon få positiva saker att säga om synsättets utbredning. HRM är för henne djupt problematiskt.

“HRM har inte utvecklats från ett humanistiskt perspektiv. I stället har kunskaperna om individens utveckling och lärande använts i syfte att skapa metoder för att minska kostnader och öka konkurrenskraft och vinster. Den har alltså varit koncentrerad till den enskilda organisationens behov, utan närmare reflektion kring effekterna för samhälle och individ. Att inte se och beröra det ensidigt ekonomiska perspektivet inom HRM har blivit alltmer markerat och ses närmast som en dygd, inte en begränsning.” (P&L, 1997/9/62)

Genom det ensidiga ekonomiska fokus som genomsyrar HRM-synsättet utgör det också en fara för personalvetarnas profession. Deras kunskapsbas, den beteendevetenskapliga, riskerar att komma i skymundan. Det ekonomiska perspektivet förs fram på bekostnad av det beteendevetenskapliga och det humanistiska perspektivet. De två senare perspektiven tycks för Wiklund i princip vara synonyma. För henne är HRM:

“...ett synsätt som förvandlar personalvetaren till ett administrativt och arbetsrättsligt redskap. Men där kunskapen om människor, lärande och samhällseffekter närmast blir en belastande kostnadsfaktor. Människan sätts i centrum som en resurs, under förutsättning att hon, via t.ex nyckeltal, kan bevisas vara lönsam. Och den accelererande effekten ställer allt fler utanför den arbetsmarknad där allt av betydelse sägs ske. Genomförande av HRM kräver individens anpassning till ett turbulent arbetsliv på marknadens villkor.” (P&L, 1997/9/62)

Sitt namn till trots är de HRM-aktiviteter som företagen genomför enligt Wiklund inget som personalvetarna i någon större utsträckning kommer att kunna vara med och påverka. Betoningen i begreppet HRM ligger inte på människan utan på resursen och ledningen (manipuleringen) av densamma. För Wiklund tycks HRM i princip endast handla om ekonomi – inte en kombination av ekonomi och humanism.

“Genomförande av HRM är ett ledaransvar. Och ledare är sällan humanister. De är tekniker och ekonomer utan utbildning inom det beteendevetenskapliga området. Ändå ska dessa ledare besluta om formerna och villkoren för hur personalen, dvs människorna, i organisationen, hanteras. Den faktiska konsekvensen av detta synsätt är att teknik och ekonomi fordrar relevant utbildning, medan hantering av människor fordrar rätt position i organisationen.” (P&L, 1997/9/62)

Konfrontationsperspektivet neutraliseras

Magnus Söderström svarar i sin tur på Jörgen Hanssons och Karin Wiklunds inlägg i det efterföljande numret av tidningen. Svaret bär titeln: *Jörgen missar poängen, Karin skjuter över målet* (P&L, 1997/10/52). Inledningsvis konstaterar Söderström i en mer allmän kommentar att både Hansson och Wiklund lagt andra och snävare innebörder i begreppet HRM, medan han utgått från den relativt breda europeiska litteraturen.

“Jörgen reflekterar över begreppsfrågan. Karin tar upp värderingar och personalvetarnas yrkesroll. Frågorna är viktiga men, som jag ser det, missar Jörgen tyvärr lite av poängen och Karin skjuter (rätt rejält) över målet.” (P&L, 1997/10/52)

Redan tidigt i artikeln anar man sålunda vems kritik som kommer att ägnas mest tid – Karin Wiklunds. Söderström börjar dock med att bemöta Jörgen Hanssons kritik.

“Hans [Jörgen Hanssons] argumentation går ut på att *begreppet resurs* inte skulle vara adekvat i kunskapssamhället. Ekonomi betyder ju ‘hushållning med (knappa) resurser’. Utan tvekan håller dock begreppet ekonomi på att ändra innebörd, från resursen kapital till att handla om de mänskliga resurserna, alltså kunskap, kreativitet och engagemang. Den europeiska litteraturen är tydlig på denna punkt. I Sverige behöver vi bara gå till forskare som Åke E. Andersson, Gunnar Eliasson eller Lars Ingelstam så blir bilden ännu tydligare. Men HRM handlar inte bara om lärande. Det handlar också om arbetsrätt, flexibilitet, villkor och partsrelationer. Om arbetsglädje och nya roller i arbetslivet. Därför kan man inte bara fokusera på lärande, och bortse från det övriga, när man diskuterar framtidens personalarbete. Att lärande, kunskap och affärer hänger i hop håller jag helt med Jörgen om.” (P&L, 1997/10/52)

Detta är svaret till Jörgens inlägg i sin helhet. I artikeln utgör det fyra stycken. Jörgens kritik avfärdas vänligt men bestämt. Han har varit alltför snäv i sitt synsätt och därmed sin kritik. Jörgens återkommande poäng, betoningen på lärande och att detta inte skulle innefattas i HRM-synsättet, är snarare en konsekvens av dennes snäva syn på HRM-begreppet. I Söderströms vidare definition av HRM, vilken har tydligt stöd i litteraturen, ingår lärandebegreppet som en central del. Kritiken är följaktligen överflödigt då dom i princip är överens.

Bemötandet av Karin Wiklunds inlägg däremot ägnas betydligt större utrymme. Det sträcker sig över hela 16 stycken, fyra gånger fler än bemötandet av Jörgens inlägg. En av anledningarna till detta är troligen att Karin Wiklund med sitt inlägg kritiserar HRM mer grundläggande. Hon ifrågasätter därigenom delar av *doxa* (Bourdieu, 1972/1977) – det för-givet-tagna universum inom vilket diskussionen legitimt låter sig föras. Det gör inte Jörgen Hansson. Den senares inlägg är mer klädsamt kritiskt och håller sig inom de givna ramarna. Jörgens inlägg ifrågasätter följaktligen inte spelets grundläggande regler. Karin Wiklund däremot kritiserar och problematiserar sådana icke-ifrågasättbara storheter som vinst, lönsamhet, effektivitet och så vidare. Hon öppnar sig därmed för anklagelsen att vara

alltför radikal och leverantör av fördömande åsikter utan relevans och verklighetsförankring. Hennes inlägg ses som kätterskt vilket tydligt återspeglas i Söderströms bemötande (kritik). Både i rubriken och mer preciserat i texten konstaterar Söderström att Karin Wiklund 'skjuter rätt rejält över målet'.

"Karin Wiklunds synpunkter är svårare att förstå. Hennes tes är att det råder en konflikt mellan ekonomi och beteendevetenskap och mellan verksamhetsperspektivet (affärerna) och personalvetarna. Att företag agerar utifrån ekonomiska motiv tycker hon är fel och att möta konkurrens på marknaden är dubiöst (om hon nu menar vad hon skriver)." (P&L, 1997/10/52)

Karin Wiklund synpunkter marginaliseras tydligt. Söderström ifrågasätter exempelvis huruvida hon verkligen menar vad hon säger. Dock ägnas mycket utrymme för att bemöta hennes synpunkter. Den intressanta frågan är varför så mycket utrymme ägnas åt att bemöta ett inlägg som konstrueras som marginellt? Som jag redan antytt är min tolkning att de synpunkter som Wiklund framför är mer eller mindre kätterska. Vari ligger då hennes katteri? Främst handlar det om att hon lyfter fram ett mer grundläggande konfliktperspektiv. Hon tycks se HRM som något som står i motsatsställning till humanism, att individens anpassning till företaget är ensidig. Den människa man talar sig varm för inom HRM är endast intressant som en resurs – som ett objekt. Dessa synpunkter tar Söderström fasta på i sin fortsatta kritik av Wiklunds inlägg.

"Det låter som en spökröst från sjuttioalet. Den tid då analyserna ofta inskränkte sig till en blandning av oreflekterad marxism, velourpsykologi och behaglig verklighetsflykt. Då några ville se personalarbetet som en neutral 'tredje kraft' i företagen, oberoende av arbetsgivar- och arbetstagarintressen. Så ser det inte ut idag. Tvärtom, under senare tid har personalarbetet integrerats alltmer i affärer och verksamhet." (P&L, 1997/10/52)

Här kommer det tunga artilleriet fram. Wiklunds synpunkter misstänkliggörs också som (alltför) radikala och därmed verklighetsfrånvända. Det hon pratar om har inte med verkligheten att göra. Hon framställs sålunda som en radikal bakåtsträvar som vill "...vrida klockan tillbaka 20 år." (P&L, 1997/10/52). Att hon också är

ensam om sina synpunkter (ytterligare ett exempel på att hennes synpunkter marginaliseras) antyds i Söderströms svar när han retoriskt ställer frågan om Karin har "...hört någon annan i svenskt arbetsliv som motsatt sig denna [HRM] utveckling?" (P&L, 1997/10/52). Varför ifrågasätter hon det oundvikliga, tycks Söderström fråga sig.

"Linjecheferna är inte vatten värda. De är tekniker eller ekonomer, skriver hon, och kan inte handha personalfrågor. Nej här fordras humanism och sådan har endast beteendevetare. Här blandar hon ihop humanism (en livshållning) och profession (beteendevetarna). Kan det inte finnas humanister bland linjechefer? Eller personalvetare utan humanism? Karin leder personalvetarnas yrkesråd inom SSR. Om större grupper av medlemmar står bakom hennes åsikter, då ser det tyvärr illa ut för personalvetarnas framtid. Då är det bara en tidsfråga innan ekonomerna tar över PA-jobben för gott." (P&L, 1997/10/53)

Det är för yrkesgruppen en skrämmande bild som tecknas. Om Wiklund menar det hon säger och dessa synpunkter delas av medlemmarna, ser personalvetarnas framtid allt annat än ljus ut. Söderström vänder sig vidare mot den motsättning som Wiklund argumenterar för finns mellan ett ekonomiskt perspektiv och ett beteendevetenskapligt. Avslutningsvis i artikeln väljer han att betona hur de olika yrkesgrupperna och deras perspektiv snarare kompletterar varandra.

"Självklart finns viktiga värderingsfrågor att fundera över i fråga om HRM, i synnerhet avvägningen mellan individ och kollektiv liksom mellan företag och samhället. Men de frågorna är alltför komplexa för att behandlas ur ett ensidigt konfrontationsperspektiv. Idag sker istället en spännande utveckling i *mötet mellan ekonomi och beteendevetenskaper*. ... Precis som på andra områden fordrar detta omtänkande och nya tankemodeller – inte gamla lösningar." (P&L, 1997/10/53)

Matchning och anpassning är det som gäller för Söderström. Det samhälle han beskriver präglas av harmoni snarare än mer eller mindre djupa intresse motsättningar. Skillnader mellan de två yrkesgrupperna ekonomer och personalvetare diskuteras inte. Snarare understryks hur väl de kompletterar varandra, hur spännande och utvecklande mötet mellan yrkesgrupperna och disciplinerna är. Detta kompletterande perspektiv är det Söderström (och även många andra företrädare) genom åren

understrukit. Hela tiden har man försökt visa hur personalspecialisternas kunskaper kompletterar exempelvis ekonomernas, samt hur nyttigt och användbar kunskapen är för verksamheten. Professionsbegreppet omsattes som vi sett i kapitel sex på detta vis av de som såg professionen som ett komplement, där företrädarna hela tiden försökte balansera mellan att tala för yrkesgruppens expertis samtidigt som användbarheten och de kompletterande dragen underströks.

Detta kan ses som ett sätt att försöka hantera den återkommande kritiken mot yrkesgruppen – exempelvis att man saknar ekonomiska kunskaper, saknar förståelse för verksamheten, att yrkesgruppen främst besitter kunskap om en rad abstrakta teorier – i ett ord att yrkesgruppen är verklighetsfrånvärd (mer om denna kritik i kapitel nio). Dessa argument där de kompletterande dragen understryks som företrädare länge och återkommande framfört riskerar att undermineras av ett alltför tydligt konfrontationsperspektiv. Eftersom ekonomer är den yrkesgrupp man kanske främst försöker övertyga om det bidrag personalspecialister kan ge lönar det sig inte speciellt väl att utmåla ekonomer som någon form av motståndare. Särskilt inte som det ekonomiska perspektivet tycks utgöra det förhärskande perspektivet i organisationer. Avfärdanden av yrkesgruppen låter sig enklare formuleras om avståndet mellan exempelvis ekonomer och personalspecialister är alltför stort. Denna risk är som vi sett överhängande då kritikerna av yrkesgruppen hela tiden maximerar skillnaderna mellan yrkesgrupperna. Det är mot denna bakgrund Söderströms relativt skarpa bemötande av Wiklunds inlägg måste förstås. Den typ av argument Wiklund för fram riskerar att spela kritikerna rakt i händerna. Debatten fortsätter även efter detta svar från Söderström, dock utan Jörgen Hansson¹⁹. De intagna positionerna förtydligas ytterligare men ingenting nytt framkommer.

¹⁹ Karin Wiklund, ordförande i SSR:s yrkesråd, svarar redan i nästa nummer i artikeln: *HRM har ekonomiska förtecken* (P&L, 1997/11/48). I början av 1998 träder en ny person in i debatten - Juoko Arvonen från psykologiska institutionen vid Stockholms universitet: *Översittarfasoner av Söderström - men Hanssons tankar är nyttiga* (P&L, 19980105). Debatten avslutas med att Söderström får det sista ordet: *Intressant HRM-debatt om våra framtida värderingar* (P&L, 19980226).

HRM i de praktiskt verksammas ögon

Om man jämför de diskussioner som förts i tidningen *Personal & Ledarskap* vad gäller begreppet HRM och hur de personalchefer jag intervjuat och träffat i erfarenhetsgruppen använder begreppet finns det vissa intressanta skillnader och likheter. Klart är att de praktiskt verksamma personalcheferna intar en mer pragmatisk inställning till begreppet (liksom till professionsbegreppet). Det rör sig delvis här om en annan pågående verklighet som förhandlas fjärran principdiskussioner om begreppets egentliga innebörd. Detta är inte speciellt överraskande. Enligt Watson (1977) är företrädare och representanter för en yrkesgrupp många gånger inte på samma sätt förhindrade att uttrycka sina synpunkter som praktiskt verksamma personalspecialister. Vare sig Söderström, Hansson eller Wiklund vilka förekommer i debatten om HRM-begreppet är praktiskt verksamma personalchefer. Dock uttalar de sig om yrkesområdet och företräder de yrkesverksamma i denna mer strategiska diskussion. Skillnaden är allra störst mellan personalcheferna i mina studier och Wiklunds kritiska synpunkter på HRM-synsättet. Ingen av personalcheferna talade om HRM-begreppet i dylika kritiska termer såsom ett instrumentellt och icke humanistiskt begrepp. Snarare framförs synpunkter vilka liknar Söderströms och andra företrädare för mittfåran – dock är diskussionen inte på samma sätt strategiska och principiella.

HRM – ett användbart modebegrepp

Under intervjuerna bad jag personerna associera till begreppet HRM – vad det innebar för dem. Många menade att begreppet hade viss modestatus, dock innebar detta konstaterande delvis olika saker för de intervjuade. Det var dock ingen som lyfte fram den negativa betydelsen av typen: 'HRM är bara ett mode...'. Även om många kände att de behövde kommentera att själva begreppet hade lite av mode över sig lånade man det ändå i olika resonemang för att beskriva vad man ansåg var nya drag i den egna yrkesrollen. Det ställdes mot personaladministration och användes i brist på andra begrepp för att beskriva vad deras arbete handlade om.

Det är, vad ska jag säga, det är ett begrepp som känns lite så här modeord just nu. Det är någonting som man tar fram hela tiden, och det kanske också är ett begrepp som gör att andra enheter börjar bli lite mer intresserade av vad personalfunktionen egentligen företar sig. Förut har det varit personalavdelning, men nu så pratar man Human Resources och då låter det lite mer exklusivt så att säga. Men det här är ju att jobba mot chefer och att chefer så att säga tar ansvar över den operativa delen i sitt arbete, med andra ord(?) personalen och hittar former och strukturer för det. (Berit, personalvetare, personalchef på *Affärsdrivande Verket AB*)

Ja då tycker jag att HRM är ett nytt begrepp på något som funnits väldigt länge i Sverige, men det avser liksom att utveckla dels ledarskapet eller framförallt ledarskapet i en organisation för att uppnå så att säga visioner och målsättningar som företaget (ohörbart). (Adam, personalvetare, tidigare personalchef och numera förhandlingsansvarig på *Affärsdrivande Verket AB*)

Ja då tar jag det som jag sa innan du startade maskinen då. Att jag tror att begreppet då spreds i Sverige via Magnus Söderströms bok och dom aktiviteter han höll inom SPF i form utav seminarier och annat kring det här. Och att det var då vi började prata om det hela. Sedan tror jag också att det har blivit ett ord som kanske inte alltid lever upp till vad Magnus menar med det utan det är mer en översättning till engelska utav det gamla svenska personalarbete, så alla som använder ordet kanske inte gör det på ett rätt sätt utan man kan fortfarande jobba med personalarbete enligt den gamla modellen. Nu tror jag idag(?) ändå att många har förändrat sitt sätt att arbeta med personalarbetet oavsett vad man kallar det men ordet har nog använts lite mer som en modefluga också. (Helena, beteendevetare och MBA, personalchef på *Kemtekniska Konsumentprodukter AB*)

HRM tycks för en del personalchefer vara en ny, lite mer säljande, benämning på vad man länge sett som en kärna i personalarbetet. Vidare har det lite av mode över sig. Dock är detta inte nödvändigtvis problematiskt. Snarare tvärtom i många fall. I begreppet ser man nya möjligheter att lyfta fram sina frågor, vissa förhoppningar knyts till begreppet om att det ska underlätta kommunikationen med andra yrkesgrupper och förhoppningsvis öka statusen vad gäller den kompetens man har.

En del menar att HRM som begrepp tydligare understryker det nya i personalarbetet jämfört med andra beteckningar (personalpolitik, personaladministration) – exempelvis det strategiska arbetet, fokus på lärande och utveckling.

Ja det var ett (skratt) ett svårt ord. Human Resources, varför vi nu överhuvudtaget skall använda det det engelska begreppet, men det är väl för att det inte finns något riktigt adekvat svenskt uttryck. Förr var ju det personaladministration, men som tur är har vi ju frångått begreppet personaladministration, även om man aldrig kommer ifrån det. Delar av ens jobb är administration, men tanken är ju att det ska vara en funktion som utvecklar, utbildar, påverkar, hjälper människor att få arbetsinnehåll. Och det är ju mycket mer den delen som vi inom Human Resources idag vill jobba med, och då stämmer ju begreppet Human Resources. (Christina, civilekonom, personalchef på *IT-Kommunikation AB*)

För mig är det ett begrepp som står för att styra och hantera företagets arbetskraft på ett annat sätt än när man hade personalpolitik, där man konstaterar att man har en (ohörbart) affärsidé och personalidé. Man har en idé om hur man skulle vilja ha det lite grann. Management för mig känns mer som att där vill man styra. ... Tankemässigt handlar det väl om att ha tänkt igenom och ha en strategi för hur man hanterar personalfrågor totalt sett och hur man vill jobba med det. Om man sedan formulerar det i en personalpolicy eller om man formulerar det i processer, i processteg hur man vill lösa det, det kan ju variera litegrann och det gör det också här, så det finns lite olika sätt att se på det. Men mer att lyfta upp perspektiven och vara en del i företagets totala ledningsstruktur och hantering utav ledningsfrågor, och ditåt går vi ju. Antingen så går det mot väldigt administrativt eller så går det mot väldigt strategisk överblick och det är ju klart att vi som personalare vill ju naturligtvis påverka (skratt) självklart. (Dagmar, beteendevetare, personalchef på *Fotoföretaget AB*)

I erfarenhetsgruppen diskuterades också HRM. Det utgjorde ett eget tema – *vad är HRM?* – under det andra mötet.

Ligger det inte mycket i den beskrivningen från honom [Magnus Söderström] i att inte se de anställda som ett kollektiv utan att man ska behandla anställda som olika individer och kunna tänka sig att gå ifrån det här gamla fackföreningstänkandet att man är grupper som skall behandlas exakt lika och mer se på att varje anställd är en individ och det kan faktiskt finnas olika

lösningar för belöningsformer tex man behöver inte ha dom här fackföreningsstyrda tankesätten så att säga. Det finns faktiskt någon som kan få mer lön en någon annan och man kan belöna någon med ledighet istället för lön och en hel massa varianter. (Helena, beteendevetare och MBA, personalchef på *Kem-tekniska Konsumentprodukter AB*)

Börjar inte fler och fler i ledningen inse vikten av kompetens och kärnkompetens så att det liksom automatiskt blir högre status att jobba med personalfrågor och kompetensfrågor för att kärnkompetensen i ett företag är ju väldigt svårt för ett annat företag att kopiera och mycket av den tekniska biten.. har man tekniskt utbildad person kan ju ett annat företag väldigt lätt kopiera det andra företagets tekniska kunnande. Men kärnkompetensen, vad personalen verkligen kan, är ju väldigt svår att sno åt sig. (Lars, personalchef på *Verkstadsfirman AB*)

Jag som är ute ganska mycket, både Björn och jag, när det rör kompetensfrågor så vänder man sig till HRM eller personalchefen i vissa frågor, men när det gäller sälj och ledarskap så är det alltid top-management. Där tror jag att ni måste greppa tag i hela biten. Jag håller med dig där Anders, det börjar ju fler och fler företag se vikten av kompetensutveckling på alla nivåer och där gäller det ju att ni driver det hela. Och många.. eller många men (skratt), dom HRM som jag har träffat dom jobbar med kompetensutveckling kanske på golvet, service dom lägre tjänstemännen medan andra, top management, driver dom här säljfrågor och högre ledarskap. (Johan E, konsult)

Där är det väldigt viktigt att ge ett innehåll åt begreppet kompetensutveckling, för det är ju ett missförstått begrepp ofta (Johan E: Ja, visst) och att man kan förklara hur sammanvävt kompetensutveckling är med affärsutveckling. Att det faktiskt hänger ihop det här. Det är ju inte olika discipliner egentligen utan det är ju samverkande faktorer. (Josef, personalchef på *Fastighetsförvaltaren AB*)

Många av beskrivningarna känns igen. Olika tonlägen kan också identifieras. Lars exempelvis står för en mer ungdomlig optimism och ser möjligheterna. Han framför i princip standardargumenten för varför HRM är viktigt vilka kunde vara hämtade från nästan vilken populär managementbok som helst i ämnet. Lars är inte beteendevetare och han är ansvarig för personalfrågor på ett mindre verkstadsföretag *också* – förutom andra chefsuppgifter. Josef däremot, *Fastighetsförvaltaren AB*, är betydligt mer erfaren som personalchef och kanske därmed mer luttrad. Han ser en del problem att kommunicera med andra chefer i organisationen. Johan E,

konsulten som är ansvarig för erfarenhetsgruppen, framför också en uppmaning till yrkesgruppen att ta för sig mera. En stund senare när mötet kommit ytterligare en bit på väg ställer Johan E lätt provokativt frågan: *är HRM endast ett häftigare namn på PA?*

Jag funderar på om man kan se någon parallell med när reklamavdelningen började kalla sig för marknadskommunikation och man började prata om kundnytta. Det borde vara ungefär i samma skede, det var ju också lite så där lull lull och nu är det någon som sitter och klipper och klistrar ungefär. (Marie, personalchef på *Affärssystem AB*)

Men man behöver ju liksom orden för att förädla det. På den tiden jag var betitlad utbildningsledare så blev jag väldigt kränkt om någon sade ja det är du som ordnar kurser. Och det är lika illa som om någon nu kallar mig för personaladministratör, jag blir alldeles illamående om jag blir kallad personaladministratör. Jag säger det är jag inte – ja men är inte du personalchef? – jo men jag är inte personaladministratör. Ett sätt att hjälpa substansen, det är ju att hitta orden, det är ju förtvivlat att inte hitta ett bra svenskt ord på det vi famlar efter [dvs HRM]. För det är ju naturligtvis inte ett finare ord för PA. (Josef, personalchef på *Fastighetsförvaltaren AB*)

Men om det nu är så att personalavdelningen och personalchefen är behäftad med gamla belastningar, firmafesten, cykelställen och vad det nu må vara så vore det väl ganska bra om man kunde låta det vara det då så man hitta någonting annat som kanske både har en personalchef och en HRM chef fast ett svenskt ord för det då, det vore inte så dumt. (Josef, personalchef på *Fastighetsförvaltaren AB*)

I vår organisation, det här med löneadministration och cykleställ och ordna personalfest ligger inte på HRM. Utan det ligger på ekonomiavdelningen eller på administrationen inom ekonomiavdelningen. Medan HRM är då mera kompetensutveckling men där ligger också den gamla traditionella rekrytering och bemanning och där ligger också lönestrukturer, policies och procedures för företaget. (Christina, civilekonom, personalchef på *IT-Kommunikation AB*)

Nog är det väl så att Magnus Söderström presenterar att det här grundar sig på en olika syn på människorna. Istället för att man ska ha det här rättvisetänkandet och grupp-tänkandet, när man ser på personalen så ser man dom som individer och man ser dom som lärande skapande människor istället. (Helena, beteendevetare och MBA, personalchef på *Kem-tekniska Konsumentprodukter AB*)

På begrepp här, Skandia instiftade någon form av befattning för fem sex år sedan, som en kille som heter Leif Edvinsson (ohörbart) senast här i svenskan för några dagar sedan. Han är Director of Human Capital, liksom vad är det? När vi frågade honom ... vad det var han skulle in på så var det alltså någonting som handlade om framtid och människan och kompetens och liksom in i framtiden, mycket mycket diffust. Det hade ingenting med personaladministration att göra, ingenting av det här traditionella. För riktigt vad det är det vet jag inte. Men han reser runt i världen och funderar väldigt mycket – spanar (skratt). Det är ju det senaste, man ska ju ut och spana. (Ivar, fil kand, utbildningsansvarig på *Banken AB*)

Men jag måste ändå få ställa frågan om det här (skratt) HRM om det inte bara är ett nytt ord. För att om vi som sitter här då, när vi började jobba med dom här frågorna, hade vi inte samma syn då som det här begreppet innefattar så att säga? Vi ville väl egentligen inte bara sitta med lönehantering och dom här vad ska jag säga hårdare bitarna? (Marie, personalchef på *Affärssystem AB*)

Nog tycker jag när jag började inom personalsidan att det var väldigt mycket mera administration, man hann ju inte med mycket annat. (Christina, civilekonom, personalchef på *IT-Kommunikation AB*)

Jo men hade inte du en vision om hur personalarbetet borde vara? (Marie, personalchef på *Affärssystem AB*)

Jo det hade jag men den försvann snabbt när jag kom till verkligheten. (Christina, civilekonom, personalchef på *IT-Kommunikation AB*)

Jo men det beror ju snarare på.. så här menar jag, att är det inte så att vi behöver ett begrepp för att marknadsföra oss på företaget? Vi har kanske nu, det är en fråga mer, vi har kanske vetat vad HRM är innan vi hade begreppet (bifall från församlingen) egentligen, men att det är ett nytt begrepp. (Marie, personalchef på *Affärssystem AB*)

Men det handlar om att sy ihop en massa aktiviteter som man säkert då har jobbat med under en lång tid och se det ur ett topperspektiv också, att verkligen ledningen har grepp om just den disciplinen eller vad man ska kalla det och att man ser det som en total insats som också är integrerad med allt det andra man gör. Och det undrar jag om man.. jag tror att det många gånger har funnits personalavdelningar på företag, stora som små, som har varit mer eller mindre isolerade öar och har haft världens bästa intentioner under hur lång tid

som helst, men det hjälper liksom inte. (Erik, personalvetare, utbildningsansvarig *Transport AB*)

Nej, men det är det jag menar. Precis det. (Marie, personalchef på *Affärssystem AB*)

GN: Man kanske hade detta innan man fick personalavdelningarna. Det var först då så att säga det krånglades till? (skratt) (Ivar, fil kand, utbildningsansvarig på *Banken AB*)

Flera saker är värda att notera från denna episod. De flesta tycks vara överens om att HRM betecknar något nytt – det är inte endast en tjugig omskrivning av PA. Särskilt inte om man med PA menar personaladministration. Problemet tycks vara att begreppet i sig inte i tillräcklig utsträckning gentemot andra signalerar det yrkesgruppen vill. Flera kommenterar att man behöver ett språk för att bättre marknadsföra de (strategiska) kunskaper man som yrkesgrupp har. HRM är en kandidat, men helst kanske man skulle vilja ha ett svenskt begrepp som sammanfattade det yrkesgruppen vill kommunicera²⁰.

Vidare finns det en intressant ordväxling mellan en mer junior och senior personalchef. Marie såsom relativt ung och oerfaren personalchef får av den äldre och betydligt mer erfarna Christina veta att verkligheten minsann i början av karriären präglas av mycket rutinarbete långt ifrån fina visioner om hur personalarbetet borde vara. Logiken i tillrättavisningen är densamma som när kritiker av yrkesgruppen misstänkliggör personalspecialister som verklighetsfrånvända med abstrakta teorier och idéer som svårligen låter sig omsättas i praktiken. Verkligheten ställs mot

²⁰ Försök har också gjorts att finna en svensk översättning till HRM. Under 1995 utlyste exempelvis tidningen *Personalarbete & Ledarskap* en tävling där en svensk översättning av begreppet efterfrågades. Tävlingen genomfördes både på PA-stämman och Kompetensmässan engagerade en hel del människor. De flesta förslagen var definitioner inom området 'soft' HRM. Man betonade "...[m]öjligheterna till konstruktiva kombinationer av ekonomiskt och humanistiskt tänkande." (Pa&L, 1996/2/10). Vinnaren var definitionen LUMA - ledning och utveckling av människan i arbete. Begreppet LUMA blev dock inte långvarigt. Jag har inte stött på begreppet fler gånger i mitt material. Snarare tycks man föredra att använda det mer internationellt gångbara HRM.

'fina visioner'. Vidare signalerar tillrättavisningen att rätten till strategiska funderingar och visioner måste förtjänas den långa vägen.

Ivar, utbildare på *Banken AB*, är i sammanhanget intressant därför han inte ser sig som en personalspecialist. Detta framkom också tydligt i den intervju jag genomförde med honom där han på olika sätt distanserade sig från yrkesgruppen och mer såg sig som en utbildare snarare än en personalspecialist.

...jag har en känsla av att man tror att dom som jobbar på personalavdelningarna har någon sorts chefskompetens, ledarkompetens, att dom är så att säga experter på ledarskap och chefskap. Det tror jag inte ett dugg är sant i verkligheten, däremot tror jag att man många uppfattar sig på det sättet – alltså jobbar man på personalavdelningen så är man också i någon sorts chefsposition. Det är inte alls fallet. (Ivar, fil kand, utbildningsansvarig på *Banken AB*)

Ivar uppvisar konsekvent erfarenhetsgruppsmötet igenom ett mer ironiserande förhållningssätt. Han verkar allmänt skeptisk mot nya begrepp och HRM utgör inget undantag. Detta är också det enda mötet han deltar i och när mötet väl avslutas, som vore han osäker om han hamnat i rätt sammanhang, ställer han frågan till deltagarna om det inte är '...någon här som sysslar med utbildning?'.

Att positionera ett yrkes- och kunskapsområde

Både professionsbegreppet, som diskuterades i föregående kapitel, och HRM-begreppet kan ses som resurser vilka retoriskt omsätts för att lyfta fram och visa på ett viktigt yrkes- och kunskapsområde som är personalspecialisternas. Båda begreppen används för att positionera yrkesgruppen. I båda fallen knyts en rad förhoppningar till begreppen som beteckningar för detta område. Liknande argument används också i båda fallen. Företrädarna för yrkesgruppen betonar vikten och användbarheten av personalspecialisternas kunskap och hur denna kunskap kompletterar andra yrkesgruppers kunskap. Vidare understryks i båda fallen anpassning till den kunskap som återkommande ochoreflekterat görs till norm – den ekonomiska kunskapen och verksamhetsförståelsen.

Skillnaden mellan professionsdiskussionerna och diskussionerna om HRM är att andelen kritiker av HRM-synsättet är betydligt färre. Inga anklagelser om inåtvändhet och skråtänkande formuleras i den offentliga diskursen. HRM-begreppet tycks bättre passa med de förändringar som yrkesföreningen under perioden genomgick mot att bli en mer öppen intresseförening – med namnbyte och en vidgad målgrupp som följd. Den fränaste kritiken av HRM kommer från fackligt håll – SSR. Karin Wiklund, ordförande för personalvetarnas yrkesråd, är också den person som fortfarande tydligt slår vakt om professionen och därmed omsätter professionsbegreppet i sina resonemang. Enligt henne borde professionen mer tydligt stå upp för sin kunskap (beteendevetenskap) snarare än att endast anpassa sig till andra yrkesgrupper (främst ekonomer). Positionen som intas av SSR är sålunda snarlik den som intogs vad gäller professionsbegreppet (se kapitel sex).

Jag har vid flera tillfällen argumenterat för att det sätt på vilket professionsbegreppet och HRM-begreppet vanligtvis omsätts av mittfåran av företrädare är förståeligt i ljuset av den kritik som hela tiden riktas mot yrkesgruppen. Kritiken har hittills endast antytts och främst varit möjlig att utläsa från de modifieringar och förekommanden som finns i argumentationen för yrkesgruppen både offentligt och som framkommer i mina samtal med olika personalchefer. I nästa kapitel har jag för avsikt att i mer detalj diskutera den vanligt förekommande kritiken mot yrkesgruppen. Därigenom kommer det att bli tydligare vad användningen av professionsbegreppet och HRM-begreppet, för att argumentera för personalspecialisterna, kan ses som inlägg mot. Det argumentativa sammanhanget blir därmed tydligare och frågan varför personalspecialisterna argumenterar på det sätt de gör kommer att få ytterligare belysning.

Personalspecialister en ifrågasatt yrkesgrupp

I detta kapitel är avsikten att visa exempel på typisk kritik vilken framförs mot yrkesgruppen. En del av de teman som kommer att diskuteras är vid det här laget inte helt obekanta – många har redan berörts i tidigare kapitel. Vi har exempelvis redan sett exempel på en del kritik avseende yrkesgruppens professionaliseringsambitioner (kapitel sex). Även i de exempel där ingen explicit kritik framförs mot yrkesgruppen finns kritiken ändå i bakgrunden. Som tidigare nämnts kalibreras ofta argument med hänsyn taget till förväntade invändningar, förväntad kritik. Kritiken mot yrkesgruppen går således att läsa in även i neutrala eller positiva beskrivningar av yrkesgruppen framförda av representanter för personalspecialisterna. Det finns vissa grundteman som återkommer i kritiken mot personalspecialisterna. Tanken är att dessa grundteman skall samlas upp och analyseras i detta kapitel. Två typer av diskussioner vilka förekommer i tidningen kommer att exemplifiera dessa grundteman. Den ena typen av diskussioner är artiklar vilka behandlar de karriärmöjligheter yrket erbjuder. I dessa artiklar redovisas en hel del brister som yrkesgruppen sägs ha vilka försvårar deras möjligheter att nå toppjobben inom personalfunktionen (personaldirektör). Artiklarna utgör en form av direkt kritik.

Den andra typen av diskussioner är de för tidningen relativt vanliga personporträtten. Vissa av dessa porträtt av framgångsrika personalchefer (oftast personaldirektörer, det vill säga de som kommit allra längst i sin karriär) kan sägas utgöra en form av kritik mot yrkesgruppen. I dessa föreskrivande beskrivningar – där personerna tenderar att positionera sig på likartade sätt – finns vad som skulle kunna ses som uppmaningar till yrkesgruppen om vad som krävs för att komma långt i karriären. Denna kritik av yrkesgruppen är mer indirekt.

Stereotypiska avfärdanden

Under min studietid vid Linköpings universitet läste jag ekonomlinjen. Som student där lärde jag mig och många av mina kurskamrater snabbt några stereotypiska sätt att resonera kring (efterhandsrationalisera) vårt val av ekonomlinjen relativt andra linjeval. Halvt på skämt halvt på allvar sade man till varandra att de som valt Förvaltningslinjen och P-linjen var de som inte hade tillräckliga betyg för att komma in på Ekonomlinjen. Därmed bekräftade vi inför varandra det rationella och riktiga i det egna valet av utbildning. Ekonomlinjen konstruerades som norm. Stereotyperna vilka man som ekonomistudent snabbt lärde sig utgjorde snart en latent beskrivningsform i väntan på bekräftelse. Detta är kanske inte så underligt i sig att delar i den egna gruppidentiteten så att säga byggs upp på andra grupperns bekostnad. Identitet konstrueras inte i ensamt majestät utan alltid i relation till andra. Genom att understryka vilka vi inte är säger vi också något om vilka vi är (och vice versa). Vidare kan vi sällan ensamt bestämma vilka vi är – andra vill ofta ha ett eller flera ord med i laget. Vilka vi är (för stunden blir) är en kombination av de egna försöken till positionering och vilka vi av andra (och av den egna självkorrigeringen) i ett givet sammanhang tillåts vara.

Det intressanta är dock de stereotypa föreställningar vi hade om de studenter som läste på Förvaltningslinjen och P-linjen²¹. Studenterna på Förvaltningslinjen påstods vara trista administratörer och byråkrater som hade en karriär fylld av utredningar att vänta inom den offentliga sektorn. Studenter på P-linjen påstods vara humanistiska 'mjukisar' som inte förstod sig på de ekonomiska villkor som företag måste underkasta sig. Dessa stereotyper användes mellan skål och vägg ekonomer emellan och de ifrågasattes i princip aldrig. I diskussioner med studenter från dessa två utbildningslinjer hände det också att stereotyperna, möjligtvis en smula inlindade, slungades fram. Liksom alla stereotyper kunde de tas tillbaka som sådana i de fall de ifrågasattes. Formuleringar som: 'Tål du inte skämt?', 'Visst det är en stereotyp, men så här ser folk på...', användes kanske för att återkalla det sagda i de fall där antagonisterna

²¹ Givetvis fanns det stereotypiska föreställningar även om andra utbildningar. Ingenjörer är ett exempel på en annan vanlig trätobroder eller –syster.

inte accepterade en inbjudan till argumentation. I de flesta fall möttes man dock av moteld, av motargument i formen av stereotyper av en ekonom. Som fyrkantig ekonom påstods man bara se till siffror och i princip sakna förmågan att förstå och se till människan. Ens moral ifrågasattes. Vid dessa tillfällen var diskussionen igång, positionerna intagna och stereotyperna omsattes som retoriska resurser i försöken att få det sista ordet.

Vad som förvånade mig i mitt arbete med denna avhandling var att jag så ofta stötte på dessa beskrivningsformer, denna typ av (stereotypiska) beskrivningssätt. Vad som vid en första anblick kanske kunde avfärdas som ungdomligt oförstånd – som en kombination av lika delar överdrivet självförtroende och avsaknad av erfarenhet om vad det egna yrket kommer att innebära; visar sig inte endast vara sådant. Fortfarande omsätts dessa stereotyper av praktiskt yrkesverksamma. De utgör därmed en central del i personalspecialisternas identitetskonstruktion (och exempelvis ekonomernas likaså). Dessa retoriska resurser tycks ha ett användningsområde som sträcker sig vida utanför de diskussioner som man som student för om de framtida möjligheterna för den egna yrkesgruppen. Dock finns det en viktig skillnad. Personalspecialisterna själva tycks i betydligt större utsträckning ha lämnat dessa stereotypiska resonemang vad gäller att beskriva ekonomer. Nidbilden av ekonomer konstrueras ytterst sällan vare sig i intervjuer eller i facktidningen. Snarare söker man betona hur den egna PA-kompetensen, de egna perspektiven, kompletterar ekonomernas.

De kritiker, ofta företrädare för mer ekonomiska perspektiv, som framträder i det offentliga samtalet däremot hänger sig många gånger friskt åt dessa mer eller mindre stereotypiska beskrivningar vilka maximerar skillnaderna mellan personalspecialisternas aspirationer och 'verklighetens krav'. Kritikerna tycks också lättare komma undan med ett fortsatt 'ungdomligt oförstånd' – ett privilegium som de relativt sett redan etablerade ofta besitter – då det ekonomiska perspektivet utgör normen. Självklarhetens kraft står de mer etablerade bi och gör sådana resonemang betydligt mindre problematiska och riskfyllda för dem vilka i sammanhanget har rätten att auktoritativt uttala sig.

Ett yrke med begränsade karriärmöjligheter

Ett återkommande inslag i tidningen är en diskussion kring de karriärmöjligheter yrket erbjuder. Frågor som sysselsätter journalisternas fantasi är exempelvis vilken personalchefens lön är i jämförelse med andra chefskategorier, hur andra chefer ser på personalchefen och den avdelning hon eller han företräder, huruvida personalchefen är representerad i företagsledningen, och så vidare. Kort sagt vilken status har yrket. Underlaget till diskussionerna varierar. Dels redovisas en hel del kartläggningar som tidningen själv har gjort eller som andra genomfört (exempelvis olika konsultfirmor). Både mindre enkäter, telefonintervjuer med ett urval av svenska företag och större europeiska jämförelser refereras i tidningen. Vidare har olika personer intervjuats, ofta för att kommentera resultaten i de olika undersökningarna. Resultaten från de allra flesta undersökningarna måste betecknas som relativt dystra för yrkesgruppen. Mönstret som återkommer är att personalchefens status verkar vara låg (något som lönejämförelserna tydligt indikerar). Vidare verkar yrkesgruppens möjligheter att nå de högsta positionerna inom personalfunktionen också vara få – yrkesgruppens kunskaper och erfarenheter anses av många kommentatorer inte vara lämpliga för att komma ifråga för det mer strategiska arbetet i företagsledningar.

Det kommentatorerna återkommande tycks vara eniga om i dessa artiklar är att förutsättningarna för en karriär inom personalområdet förändrats och att 'rena' personalspecialister får det allt svårare att nå toppjobben om man inte breddar sin kompetens (det vanligaste argumentet är med ekonomisk kunskap) och skaffar sig gedigen linjeerfarenhet²². Personalspecialisternas erfarenheter och kunskaper värderas konsekvent lågt och konstrueras som mindre relevanta för det mer strategiska arbetet i företag och organisationer. I samarbete med rekryteringsföretaget PA Consulting Group gav tidningen Personal Eureka Research uppdraget att intervjua 100 verkställande direktörer

²² Exempel på sådana artiklar är: "Ursäktas, får personalchefen vara med här?" - Knepet att välja rätt företag att göra karriär i... (Personal, 1992/14/24), *Maktkamp för PA* (Personal, 1992/14/25), *Personalchef nyckel i karriären* (1993/2/46-47), *Forskare om personalstaberna: "En kraft som konserverar"* (1994/10/16-17).

hur de ser på personalfunktionen²³. Frågorna var öppna och intervjuerna skedde via telefon. Ytterligare intervjuer med några verkställande direktörer genomfördes av PA Consulting Group. Resultaten presenteras i artikeln: *Här är VD:s betyg på dig*.

“99 av 100 VD:ar anser sig inte kunna vara utan personalfunktion. Då skulle det bli kaos i organisationen. Kompetensfrågor och personalutveckling är de klart viktigaste uppgifterna nu och fem år framåt. Kraven på personalchefen är stora han/hon ska ha både bransch erfarenhet och praktiska kunskaper i personalfrågor snarare än formell kompetens. Personalchefens utvecklingsmöjligheter är få, för många är jobbet en återvändsgränd.”
(Personal, 1993/8/10)

I 77 procent av de tillfrågade företagen sitter personalchefen i ledningsgruppen. Men det verkar inte nödvändigtvis vara en personalspecialist som är den föredragna personalchefen. På frågan vilken bakgrund som är lämplig för en personalchef i det egna företaget kommer P-linjen på *näst sista plats* av nio alternativ med 14 omnämmanden. Viktigast bedöms bransch- och verksamhetserfarenhet vara (34 omnämmanden) följt av gedigen kunskap i personalfrågor (27), kunnighet om lagar regler och avtal (22), erfarenhet av arbetsledning (20), allmän akademisk utbildning (20), utåtriktad/god hand med människor (19), goda personliga egenskaper (15), P-linjen (14), samt förhandlingskunskaper (6).

På frågan vilken annan befattning VD:n kunde tänka sig att placera personalchefen så var det vanligaste svaret annan stabsfunktion (34 omnämmanden) följt av ingen linjebefattning (17), produktionschef/linjeförman (15), ekonomieförman (10), divisionschef (6), enbart personalchef (4), samt marknadschef (3).

Dessa resultat kommenteras på följande vis.

“VD ställer höga krav på sin personalchefs bakgrund. Han/hon ska ha gedigna kunskaper i personalfrågor, men ännu viktigare är erfarenheter av företaget/branschens verksamhet, helst i någon linjeförmanposition. Praktisk

²³ De företag som kontaktades hade minst 200 anställda, i 40 procent av företagen var antalet anställda fler än 500. Vad gäller branschtillhörighet representerar drygt 50 procent verkstadsindustrin, 14 procent handel och lika många finans- och uppdragsverksamhet.

erfarenhet går före formell utbildning. Jämför man med en ekonomichef där civilekonomexamen är en självklarhet, är kraven på personalchefen betydligt bredare. Dessutom betonas de personliga egenskaperna, förmågan att 'kunna ta' folk, att vara lyhörd och kunna kommunicera. Det råd man alltså kan ge till unga blivande personalchefer är att de ser till att skaffa sig erfarenhet från olika linjechefsbefattningar innan de satsar för fullt inom personalområdet. Det är nämligen inte många VD:ar som vill ge sina personalchefer den möjligheten, när de väl sitter på personalavdelningen. Andra stabsfunktioner går bra, men inte linjejobb. Av detta kan man dra slutsatsen att personalchefsjobbet är en återvändsgränd. Man kommer in, men inte ut – å andra sidan blir de flesta vid sin läst, en lokförare förblir lokförare, en ekonomichef förblir inom ekonomiområdet. Dagens arbetsliv kräver specialistkunskaper och specialist tar det lång tid att bli." (Personal, 1993/8/13)

Resultaten i undersökningen kommenteras också av Per Hedberg, konsult inom chefsrekrytering på PA Consulting Group. Han presenteras som en person som har femton års erfarenhet av personalchefsjobb i olika företag. Linjeerfarenhet och affärsorientering är nyckelord enligt honom. Blivande personalchefer måste ha en bredare kunskapsbas.

"- Det är inget fel på P-linjen på universitetet, men den räcker inte. En komplettering med kunskaper i ekonomi och linjecheferfarenhet är vad som efterfrågas – och de rätta personliga egenskaperna, förmåga att kommunicera och skapa förtroende." (Personal, 1993/8/11)

På frågan från journalisten om inte de verkställande direktörerna tenderar att underskatta kunskaperna inom PA området när de kräver linjeerfarenhet och kunskaper i ekonomi snarare än djupare specialistkunskaper, svarar Hedberg att så inte är fallet.

"Per Hedberg anser inte att fackkunskaperna underskattas, tvärtom visar undersökningen att specialistkompetens inom personalområdet inte ifrågasätts idag. Men den måste sättas in i sitt sammanhang på ett helt annat sätt än tidigare. – Personalfunktionen kan inte vara en fritt svävande satellit vid sidan av kärnverksamheten, utan måste vara fast förankrad mitt i organisationen. Personalspecialisterna måste 'ta för sig' och delta aktivt i företagets beslutsprocess och därmed påverka verksamheten. Personalarbete får aldrig vara ett självändamål. – 'Personalbroilern' har ingen framtid i yrket, slår han fast. Personalspecialisterna kan inte isolera sig inom sitt skrå. Personalyrket är en specialitet som kräver stora generalistkunskaper." (Personal, 1993/8/11)

Här understryks tydligt de teman som likt ett mantra upprepas i tidningen. Att vara personalspecialist med beteendevetenskaplig bakgrund räcker aldrig ända fram. Trots försäkran i detta inlägg att personalspecialisternas fackkunskaper inte underskattas, utan precis tvärtom, så pekar argumenten som framförs i en delvis annat riktning. Snarare målas bilden av en inåtvänd profession, benämnd skrå för att understryka slutenheten, vilken måste sluta att se på sina fackkunskaper och sina frågor som självändamål. Den kunskap som personalspecialister besitter konstrueras som alltför esoterisk och därmed verklighetsfrånvärd. Det är svårt att se hur dessa argument inte skulle kunna låna sig till tolkningen att fackkunskapen inte respekteras i någon högre utsträckning. Istället för att vända sig inåt mot den egna yrkesgruppen föreslås personalspecialisterna att vända sig utåt till organisationen. Personalspecialisterna måste visa mer handlingskraft samtidigt som personalarbetet tydligare måste bli ett medel i företagets utveckling, det måste tydligare bidra till verksamheten. Problemet placeras delvis hos yrkesgruppen självt. Som yrkesgrupp måste man vara mer aktiv och 'ta för sig'.

Två år senare redovisas ytterligare en kartläggning av personaldirektörernas karriärer. Med hjälp av intervjuer och enkäter har man tagit fram uppgifter från ett 20-tal personaldirektörer i några av landets största företag och offentliga förvaltningar. Även i denna artikel står det klart att få av dessa personaldirektörer har en akademisk bakgrund som personalvetare (eller annan beteendevetenskaplig bakgrund) samtidigt som bedömningen i artikeln är att framtidens personaldirektörer troligen inte är renodlade personalspecialister.

Bengt Lejsved, VD i headhunterföretaget Heidrick & Struggles, kommenterar kartläggningen med att säga att det vuxit fram en ny typ av personalchef som i kraft av sina kunskaper har en mer inflytelserik roll som rådgivare till VD och koncernchef.

"Han konstaterar att företagen idag ofta lämnar en helt annan kravspecifikation än tidigare vid rekrytering av en ny personaldirektör. Den rena specialisten efterfrågas mer sällan, nu premieras meriter som linjeerfarenhet, resultatansvar och affärsmässighet. Den här utvecklingen, från renodlad stabs- och specialistfunktion till en konsultroll, har det talats om i flera år i personalkretsar. Personals undersökning visar att snacket nu har börjat övergå till realiteter." (Personal, 1995/2/10)

Bengt Lejsved, skiljer också på två typer av personalchefer.

“Det har utkristalliserats två olika typer av personalchefer. Den ena sorten är mer specialistorienterad och inriktad på den administrativa funktionen i personalarbetet. Den andra typen har mer av en konsultroll i företaget med uppgift att utveckla företagets organisation och chefsförsörjning, ofta i nära samarbete med VD. Det ställs mycket olika krav på kandidaterna beroende på vilken typ av personalchef företaget tänkt sig.” (Personal, 1995/2/11)

Av detta citat att döma verkar det som om personalspecialisterna kan få det svårt i framtiden vad gäller toppjobb i ledningen och arbete med strategiska frågor. Även om det inte nämns uttryckligen ligger slutsatsen nära till hands att den specialistorienterade typen av personalchef främst utgörs av personalspecialister och att dessa i framtiden får inrikta sig på de mindre statusfyllda, administrativa, jobben. Det finns en statusuppdelning inom yrkesområdet. Att vara man, med kunskaper inom ekonomi samt linjeerfarenhet verkar värderas högst. Desto färre av dessa krav som en person uppfyller ju större är risken att denna personalchef får arbeta med de mer administrativa frågorna. Denna statusuppdelning går också att utläsa i artikelns ‘faktaruta’ om de personalchefer som deltog i studien.

“Personals enkät om personalchefens karriär gick ut till 25 personalansvariga i några av landets största företag och förvaltningar. Sju av dem var kvinnor, varav dock bara en enda ville svara på våra frågor. ... Av dem som besvarat enkäten är 16 män och en kvinna. Sex arbetar inom industrin, sex i tjänsteföretag och statliga bolag och fem i kommun eller landsting. Fyra är födda på 1950-talet, tio på 1940-talet och tre på 1930-talet. Utbildningen varierar. Bara tre personer har PA-utbildning eller annan beteendevetenskaplig utbildning. Tre är fd militärer, fem är ekonomer, sex har någon annan form av akademisk examen. Nio har inte satsat på en personalkarriär, åtta anser sig medvetet ha valt personalyrket. Men nästan alla har relativt tidigt slagit in på yrkesbanan. En mycket stor majoritet, 14 av 17 tror att det blir vanligare i framtiden med personalchefer utan PA-bakgrund. Bara tre ser sig i en operativ befattning i sitt nästa karriärsteg.” (Personal, 1995/2/11)

Flera intressanta mönster sammanfattas komprimerat i denna ruta. Dels framgår det tydligt att även om yrkesgruppen personalspecialister består av en majoritet kvinnor återspeglas inte detta i de högsta skikten. Den genusuppdelade arbetsmarknaden – både horisontellt och vertikalt

– framträder tydligt. Inom ett yrkesområde där vi kan förvänta oss att finna många kvinnor, även på chefsnivå (Andersson, 1997; Affärsvärlden, 1999), så är kvinnorna ändå klart underrepresenterade på de högre positionerna inom personalfunktionen i företag och förvaltningar. Vidare tycks inte den beteendevetenskapliga kunskapen stå speciellt högt i kurs. Få personer (endast tre) i toppen har en dylik utbildning och en majoritet av personerna anser att det blir vanligare i framtiden med personalchefer (särskilt personaldirektörer får man förmoda) utan PA-bakgrund. Slutligen får ett annat återkommande tema stöd i denna korta sammanfattning. Personalavdelningen tycks vara något av en slutstation. Majoriteten av de tillfrågade hade relativt tidigt slagit in på yrkesbanan och väldigt få (endast tre) såg sig själva i en operativ befattning i framtiden.

Statusuppdelningen tycks gälla både internt och externt. De som befinner sig på de högsta positionerna inom personalfunktionen – personaldirektörerna – är oftare män vilka ofta har annan utbildning än personalvetarexamen (eller annan motsvarande beteendevetenskaplig examen). Jämfört med andra yrkesgrupper aktiva inom andra delar och funktioner i företag och organisationer tycks personalfunktionen ha en relativt låg status. Har man väl börjat sin karriär inom personal så är det svårt att byta spår. Ju lägre status en yrkeskategori har och ju lägre position man har inom respektive kategori desto mer administrativt rutinarbete är att förvänta. Denna spänning uttrycks som vi sett i personalchefernas identitetsarbete. Som tidigare diskuterats verkar det administrativa arbetet fortfarande utgöra ett centralt inslag i personalchefens vardag av mina intervjuer med personalchefer att döma. Detta trots allt tal om strategiskt fokus och decentralisering av administration. Av de roller som optimistiskt och förhoppningsfullt identifierades för personalspecialister inför 90-talets inträde (se kapitel fem) – servicerollen, den konsultativa och den strategiska rollen – där de två senare rollerna alltmer skulle bli framträdande medan mycket av administrationen skulle decentralisera tycks endast servicerollen kvarstå som självklar för personalspecialister (åtminstone de med beteendevetenskaplig bakgrund). Resultatet verkar bli tvärtemot yrkesgruppens förhoppningar. Det är svårt att bli av med sådant arbete som har låg status samtidigt som det är svårt att ta över arbetsuppgifter som har relativt hög status.

Artikeln avslutas med en orolig students kommentarer till undersökningen.

“Har jag slängt bort fyra år på en värdelös utbildning?’, frågar sig en ung kvinna oroligt, nyutexaminerad från universitetets P-linje, efter att ha tagit del av resultaten av vår undersökning. Per Hedberg, PA Consulting Group, ger ett lugnande besked. Företag och förvaltningar behöver PA-specialisternas expertkunskaper för att hantera rekrytering, utbildning, lönesystem, förhandlingsfrågor och pensionsplaner. ‘Men för att komma i fråga på ledande befattningar måste personalspecialisterna bredda sin kompetens. Kunskap om ekonomi t ex är nödvändigt för att kunna förstå det skede som företaget befinner sig i.’” (Personal, 1995/2/12)

Den administrativa typen av personalchef, eller arbete med mer operativa frågor inom personalområdet, är de vägar som står öppna för personalvetare om man får tro denna artikel. Personalvetarna, representerade av den oroliga studenten, förutsätts vara nöjda med detta 'lugnande besked'. Därigenom antas personalvetare inte vara fullt så karriärinriktade som den (manliga) karriärnormen²⁴ påbjuder. Om man som personalvetare (mot förmodan) avser att spänna bågen med högre mål i sikte är det uppenbart att de beteendevetenskapliga fackkunskaperna inte räcker. Den högskoleutbildning vilken från början satsat på just en bred utbildning avkrävs paradoxalt nog ännu mer bredd. Den beteendevetenskapliga kunskapen (som utgör kärnan i utbildningen av personalvetare) tycks aldrig kunna stå för sig själv utan behöver alltid kompletteras.

Yrkesgruppens statusproblem låter sig också avläsas i lönekuvertet. I Personals nummer 2, 1993 publicerades för första gången en lista över personalchefernas löner. Redan på tidningens omslag stod rubriken – *Så mycket tjänar personalcheferna* – att läsa. Ansvarig för listan var Jonas

²⁴ Vanligtvis används olika transporttermer (i linje med karriärbegreppets grundbetydelse) för att beskriva en karriär (Conradson & Rundquist, 1997). Karriären går 'på räls' eller 'har vind i seglen'. Centrala föreställningar kring begreppet är: "...att en riktig yrkeskarriär bör följa utstakade, raka spår mot entydiga mål, vara snabb och därtill utan avbrott." (Conradson & Rundquist, 1997: 45-46). Denna norm inkluderar inte kvinnor, därför talar vi sedan 60-talet om karriärkvinnan när avsteg från normen sker. Beskrivningen av personalfunktionen som en återvändsgränd kan ses som en återspeglning av könsliga tolkningsramar. En karriär inom denna funktion innebär ju att rörelsen framåt och uppåt hindras.

Florén, chefredaktör.²⁵ Vid några tillfällen – 1993, 1994 och 1997 – görs också en rad lönejämförelser mellan personalchefen och andra chefskategorier²⁶. Även om lönejämförelsen från 1993 visar att personalchefen i många företag har mer betalt än informationschefen (en annan chefskategori med låg status) så är det återkommande mönstret över åren att personalcheferna tillhör de sämst betalda chefskategorierna oavsett bransch. Yrkets relativt låga status understryks därmed återkommande i tidningen i den rad av lönejämförelser som redovisas.

Porträtt av personalchefer

Ovan har vi sett en hel del undersökningar som diskuterats i tidningen. Dessa tecknar en återkommande bild av personalyrket. Man försöker visa på övergripande trender och mönster. Tidningen är också fylld med porträtt av olika personalchefer. Dessa ger viss, om än stiliserad, inblick i personalarbetets vardag. Artiklarna ger en inblick i vad dessa personalchefer gör i mer detalj. Många av dessa porträtt kan också ses som en kritik av yrkesgruppen (eller mer korrekt föreställningar vilka tillskrivs densamma). I dessa föreskrivande porträtt målas en bild personaldirektörens ledarskap vilken mer är i linje med kritiken av yrkesgruppen. Fram träder bilden av en handlingskraftig personaldirektör likt det sätt på vilket framgångsrika ledare många gånger allmänt i offentligheten beskrivs (se exempelvis Berglund & Löwstedt, 1993; Lindqvist, 1996; Berglund, 1999). Det är framgångsrika, hårt arbetande och handlingskraftiga personer som

²⁵ Jonas Florén hade kommit till tidskriften *Personal* från *Veckans Affärer*. I VA var lönenummret enligt Florén en klassiker och en bidragande orsak till tidningens succé. Tydligt ledde publiceringen av listan i *Personal* till en läsarstorm och kulminerade med en protestdelegation från SPF:s ledning. Vid en tillbakablick kommenterar chefredaktören, Jonas Florén den 'skandal' han förorsakat: "Jag lyssnade förundrad och försökte förstå vad jag hade gjort för fel. Vi hade ju bara skrivit av skatteverkets offentliga register, ... Nästa år körde jag listan utan bottenlönerna. Och personalcheferna vande sig vid att bli uthängda. Stormen bedarrade." (*Personal*, 1995/8/23)

²⁶ I artiklarna: *Personaldirektörens lön snart ikapp finanschefens* (*Personal*, 1993/5/19) och *Alltid sämst lön* (*Personal*, 1994/10/13) visas det statistik på personalchefernas löner i jämförelse med andra chefers. Under 1997 refereras också en jämförelse av chefslöner som *Månadens Affärer* genomfört (P&L, 1997/9/8).

framskymtar i dessa porträtt. Detta gäller särskilt de som kommit relativt långt i sin karriär och redan är etablerade på höga positioner i stora och välkända företag. Vi har kort berört detta beskrivningssätt i kapitel sex i samband med analysen av hur SPF-ordförandena vanligtvis positionerar sig i olika porträtt.

Dock finns det vissa intressanta skillnader som skiljer dessa porträtt från andra ledares. Det faktum att de porträtterade är personalchefer eller personaldirektörer gör att de inte självklart kan beskriva sig som handlingens män (eller mer sällan kvinnor). Det finns en mängd stereotypa föreställningar om vad en personalchef är som de porträtterade, och/eller journalisten, många gånger måste förhålla sig till och därmed hjälper till att befästa. Dessa föreställningar passar sällan väl in i den mall som används för att beskriva 'handlingens män'. I porträtten markeras sålunda på olika sätt att denna beskrivningsform även gäller för dessa personalchefer – att även dessa personer tillhör skaran av 'de tuffa' (Kallifatides, 1999) – de av det rätta virket. Därigenom distanserar sig dessa personer från yrkesgruppen. Dessa beskrivningar är också föreskrivande i den meningen att porträtten också kan ses som uppmaningar till andra personalspecialister vilka aspirerar på att bli personaldirektörer att vägen till framgång är att inkorporera det förhållningssätt som kritiken av yrkesgruppen implicerar.

De tuffa

Christer Ågren, personaldirektör på STORA, är civilekonom från handelshögskolan i Stockholm.

"Han blir misstänksam när kollegor säger att de blev personalchefer för att de tycker om människor. Christer Ågren blev inte personalchef av den anledningen utan för att här finns så mycket att göra, både för människor och företag. Man får aldrig glömma det ena för det andra. Och det är affärerna som verksamheten som måste styra resten. ... Personalchefen måste kunna tala lika engagerat om verksamheten som om personalfrågorna för att få genomslag hos cheferna ute i organisationen. Linjechefernas intåg bland personalspecialisterna anser han helt riktigt. Det kommer enbart att vässa personalfunktionen." (Personal, 1995/1/9)

Lennart Rydén, personaldirektör på Digital Equipment AB, understryker att personalavdelningen endast jobbar med det som skapar mervärde (P&L, 1996/7/16-17). Skapandet av mervärde är ett grundtema i artikeln, '[m]an måste förtjäna sin plats i ledningsgruppen', säger Rydén.

“- Vi jobbar ytterst lite med det traditionella personaladministrativa arbetet, säger han. Försäkringar, pensioner, löner; allt det har vi lagt ut på entreprenad och har därmed få förvaltande arbetsuppgifter kvar på personalavdelningen. ... – Det jag har gjort är att koppla personalarbetet till businessen, annars är risken stor att det blir för mycket lull-lull, sammanfattar han. Jag har sammanfört vissa kommittéer till en, lagt ut ytterligare administrativt arbete på entreprenad för att effektivisera och fokusera HROs [Human Resource Organization, min anm] arbete till affärsverksamheten.” (P&L, 1996/7/17)

I dessa två ovanstående porträtt understryks affärsmässigheten. Christer Ågren menar att han blir misstänksam mot de personalchefer som säger att de tycker om människor. Det råder ingen oklarhet över Ågrens lojalitet. Affärerna och verksamheten måste komma först. Lennart Rydén framför liknande synpunkter. Även han understryker affärsmässigheten och hur personalarbetet måste kopplas till affärerna för att undvika 'lull-lull'. Med titeln personalchef eller personaldirektör tycks det följa vissa stereotypa föreställningar som dessa två finner nödvändigt att förhålla sig till. Genom att visa att beskrivningen av personalchefen som en människoorienterad person, en 'mjukis', inte gäller dessa två personer försöker dom undvika stereotypiska tolkningar av det egna arbetet som personaldirektör. Dock ifrågasätts aldrig stereotyperna i sig. Tvärtom. De reproduceras i och med att de uttalas och antas vara relevanta för att beskriva andra personalchefer eller – direktörers arbete – men inte deras eget. Misstanken som formuleras gentemot yrkesgruppen genom dessa stereotyper kvarstår därmed i väntan på att återigen bekräftas i andra sammanhang.

En person som vid ett flertal tillfällen porträtteras i tidningen är Britt Reigo, personaldirektör på Ericsson. Hon utgör ett för journalisterna tacksamt gott exempel. En framgångsrik kvinna i högsta ledningen på ett teknikorienterat företag som också är ett av Sveriges största och mest kända. I återkommande beskrivningar framgår det klart att Britt Reigo är en person som enkelt låter sig beskrivas enligt den vanliga

mallen för framgångsrika chefer (vilka oftast är män). Det är en kompetent, handlingskraftig och tuff person som beskrivs i dessa porträtt²⁷. Som ett gott exempel signalerar beskrivningarna av Britt Reigo, liksom många av de andra porträtten av framgångsrika personaldirektörer, att anpassning är vägen till framgång. De flesta aspekter som är föremål för kritik av personalspecialisterna inkorporeras tydligt i beskrivningarna av dessa goda exempel. Handlingskraft, kunskap om ekonomi, förståelse för verksamheten och affärerna, tydligt ställningstagande för företagsledningen och så vidare, exemplifieras i dessa personer.

I samband med nedläggningen av Ericssons fabrik i Norrköping intervjuas Britt Reigo (senior vice president och ytterst ansvarig för Ericssonskoncernens personalpolitik) och Göran Whitlock (koordinator för personalpolitiken i Sverige) om begreppet ansvar. Artikeln bär rubriken: *Vid avecklingar testas lojaliteten*.

“- Vårens nedläggningar i Arboga och i Norrköping kan möjligen få den positiva effekten att människor blir mer medvetna om förändringsbehoven, säger Britt Reigo. Hon syftar på ett uppvaknande från den trygga folkhemssömnen till dagens bistra verklighet. ... Utvecklingen har gått fortare än man någonsin kunde tänka sig, konstaterar Britt Reigo. Summa summarum en verklighet som inte kan erbjuda livslång anställningstrygghet. Att tidigt berätta för människor när jobben är hotade, att utmana och 'hetsa' dem till insikten att egen utveckling är livsnödvändig för att kunna vara kvar på arbetsmarknaden, är viktiga delar i Britt Reigos ledningsfilosofi i förändringstider. ... Förväntan att bli omhändertagen och 'vi-flytt-int'-inställningen är djupt rotad i vår kultur. – I dagens samhälle måste man vara beredd att flytta. Var och en behöver ta itu med sin attityd till flyttning, understryker Britt Reigo.” (P&L, 1997/5/7-8)

Tydligt understryks individens ansvar i denna text. Detta sker utan omsvep. Det är upp till den enskilda individen att utveckla sig för att vara attraktiv på arbetsmarknaden. Detta är dock svårt för många kvar i den svenska 'folhemssömnen'. Det företaget måste göra för att hjälpa de anställda är att väcka dom och 'hetsa' dom till insikten att dom själva

²⁷ Ett exempel på ett sådan porträtt är: *Oetiskt hålla tyst om anställdas oförmåga* (Personal, 1993/11/19).

måste ta ett större ansvar. Journalisten tar upp Telias modell i intervjun som en kontrast. En modell där Telia istället för att rätt och slätt säga upp stora skaror anställda utvidgar sitt arbetsgivaransvar och försöker skapa förutsättningar för de permitterade att få nya jobb.

“Vi tar upp Telias modell för att hjälpa de övertaliga; en separat organisation, där alla som inte behövs idag anställs och får hjälp till nya jobb inom eller utanför Telia. Telia satsar miljarder istället för att skicka ut de övertaliga i arbetslöshet. – Vi har inte tagit beslut om en övervintrande organisation, en subverksamhet såsom Telias, säger Göran Whitlock och markerar Ericssons gräns. Men det är väldigt fint om det går bra för Telia.” (P&L, 1997/5/8)

Begreppen ‘övervintrande organisation’ och ‘subverksamhet’ understryker ytterligare det individuella ansvaret. Telias modell tycks inte vara något för Ericsson. Vad gäller titeln – *Vid avveckling testas lojaliteten* – framgår det först i slutet av artikeln vilken lojalitet man talar om.

“När verksamheten ska avvecklas ställs lojaliteten på prov. – Det finns ingen tvekan om rollen. Personalchefen är företagets representant och måste vara övertygad om att strategin är riktig för helheten. Personalchefen kan aldrig ha en mellanställning mellan anställda och företagsledning, då blir det... ingenting, säger Göran Whitlock.” (P&L, 1997/5/9)

Det råder ingen tvekan om vem man företräder. Det är ett tydligt ledningsperspektiv som anläggs, fjärran från funderingar om ‘de två stolarna’. I dessa beskrivningar tecknas också en bild av samhället i vilken individens roll tydligt understryks. Dock understryks inte främst individens möjligheter i positiva teori Y-färgade resonemang. Snarare understryks individens skyldigheter och hennes ansvar.

Ett liknande budskap förs fram i en intervju med Gunnel Linnerz, personaldirektör på Posten i samband med de stora avvecklingar som skedde där. Redan i rubriken slås den enskilda individens ansvar fast: *Hitta trygghet hos Dig själv, inte hos arbetsgivaren*. Posten beskrivs i artikeln som en sinnebild för Sverige och tryggheten. De stora förändringar som verksamheten genomgår tycks alltså väl exemplifiera hur vi lämnar det gamla folkhemstrygga Sverige bakom oss.

“Gunnel Linnerz har bestämda åsikter om utvecklingen i Sverige. Hon anser att den nuvarande förändringen är djupgående till skillnad från den kosmetiska attitydförändringen på 70-talet. Då skulle cheferna låtsas, att de inte bestämde. Medarbetarna skulle låtsas att de inte ville göra karriär. En löntagare fick begära högre lön. Men en företagare måste låtsas att han inte ville tjäna pengar. ‘Allt det där var bara någon sorts flower power på ytan. Det var därför som 80-talet kunde radera ut alltihop i ett nafs, säger Gunnel Linnerz.’ ... ‘Det är inte självklart att de som nu är unga vill börja med att bära ut tidningar vid tolv års ålder, för att sedan springa på i hjulet. Anställningstrygghet i betydelsen livstidsanställning finns inte längre. Den tryggheten har svenskarna tidigare delat med japanerna. Men nu spricker den på båda ställena.’” (Personal, 1993/11/19)

I båda dessa porträtt (av Britt Reigo och Gunnel Linnerz) utgör beskrivningarna av det nya samhället och dess konsekvenser för arbetslivet den bakgrund mot vilken individen uppmanas att ta ett större och eget ansvar. Båda porträtten utgör härvidlag ett stramt konstaterande – så är det. Båda porträtten är också färgade av att det handlar om avvecklingssituationer.

Porträttet av Gunnar Thellnér, personaldirektör i ABB i Sverige, kan i många avseenden ses som arketypiskt. De olika temana av kritik mot yrkesgruppen som i olika grad återkommer i tidskriften formuleras här klart och tydligt i ett och samma porträtt. Han beskrivs i ingressen som ’teknikern och affärsmannen’ vilken ”...förvånat omvärlden med att bli personaldirektör i ABB i Sverige. ... Själv ser han sin bakgrund som en styrka.” (Personal, 1994/10/8)

“Valet av mig innebär att vi ska bli mer resultatorienterade och affärsmässiga i personalfunktionen. Det finns många förutfattade meningar om vad ett sådant här jobb är. Jag blev upprörd av en utländsk kollega utanför ABB när jag accepterat. Han sa att han förväntade sig se mig nästa gång cyklande på en blommig damcykel, klädd i velourbrallor, runda glasögon och en cykelhjälm i frigolit. Så såg han en personaldirektör framför sig.” (Personal, 1994/10/8)

Personalfunktionen framställs här som en relativt oviktig funktion som vare sig är affärsmässig eller resultatorienterad, något som Thellnér avser att råda bot på. Vidare framgår att funktionen är könsmärkt. Det är dock inget Thellnér själv explicit säger. De fördomar som signalerar att det rör sig om en ’mjuk’, lite ’flummig’ och kvinnlig befattning får

en utländsk kollega stå för. Dock uttalas fördomarna tydligt. Och ingenting i texten motsäger desamma. Tvärtom.

I texten framgår tydligt att Gunnar Thellner har gått den långa vägen. Han är 49 år och har jobbat 25 år i ABB. Han är ingenjör från början och "[k]arriären skvallrar om en mycket duktig person, eftersökt för ständigt större uppgifter och hungrig på nya utmaningar." (Personal, 1994/10/8). Positionen, personaldirektör i ABB, beskrivs som den mest prestigefyllda i sitt slag i Sverige.

"Men många har undrat över hans beslut, att gå från en operativ roll med resultatansvar till en befattning som stabschef. Är det inte ett steg tillbaka? 'Det är många som ställt sig den frågan. Men detta är en väg för mig att bredda min kompetens. Jag ska dock inte pensionera mig som personaldirektör. Jag har ett tidsperspektiv på tre till fem år', säger Gunnar Thellner. Han tycker hans bakgrund som produktions- och affärsman tillför nya dimensioner till arbetet som högste personalchef i ABB:s svenska koncern. 'Det finns många fördelar med att komma från ett VD-jobb. Jag har en förankring i verkligheten, som jag nog inte skulle ha haft om jag jobbat på personalstaben hela mitt liv. Jag har erfarenhet ända från verkstadsgolvet och upp till VD-nivå. Det bär jag med mig till personaljobbet.'" (Personal, 1994/10/8)

Det är tydligt att Thellner är en handlingens man som gått den långa vägen. Därför ses hans val av omgivningen som lite suspekt. Varför en framgångsrik person som han väljer att bli personaldirektör är en frågeställning som Thellner måste förhålla sig till. Han understryker att jobbet är ett temporärt steg i karriären – han skall inte pensionera sig som personaldirektör. Vidare framställs personalavdelningen som en avdelning med liten verklighetsförankring – något av ett elfenbenstorn. Argumenten känns igen. Dock har Thellner själv den erfarenhet som han anser saknas i personalavdelningar – linjeerfarenhet av produktion och affärer. Denna typ av erfarenhet utgör normen och värderas högre än den erfarenhet som införskaffas av den som arbetar med (personal)stabsarbete. Denna erfarenhet tycks endast vara en fördel. Att Thellner saknar beteendevetenskaplig kunskap vilken utgör personalspecialisternas professionella grund, ses inte som något problem. Snarare tvärtom.

Thellners företrädare på posten var Leif-Åke Nilsson. Den senare har flitigt förekommit i tidskriften och ofta lyfts fram som ett föredöme vad

gäller sitt arbete med personalfrågor. Mot denna bakgrund är det inte överraskande att Thellnér får frågor kring hur han kommer att förhålla sig till arvet efter Leif-Åke Nilsson.

“Under Leif-Åke Nilssons period har det skett en fantastisk uppryckning av personalfunktionen. Och nu finns höga ambitioner när det gäller kompetensutveckling, medarbetaravtal och annat. Men flera bolag i ABB har inte riktigt hunnit med i utvecklingen. Nu gäller det att minska glappet till verkligheten. Då kan det vara en fördel att som jag vara förankrad och ha ett nätverk i företaget’, säger Gunnar Thellnér.” (Personal, 1994/10/8)

Återigen uttrycks handlingens och verklighetens primat genom att den vanliga misstanken att personalavdelningen är alltför verklighetsfrånvärd formuleras. Avslutningen av artikeln är helt i linje med den bild av en handlingens man som artikeln igenom utmålats.

“Under intervjun med Personal blir Gunnar Thellnér bara svarslös en gång. Han minns inte när han senast läste en managementbok. Det må förlåtas honom som den praktiker han är.” (Personal, 1994/10/8)

Denna svarslöshet är dock föga komprometterande. En handlingens man läser inte managementböcker – han kan sitt jobb. Den praktiska erfarenheten, gärna genererad genom en lång vandring, står betydligt högre i kurs än boken kunskapen. Den senare typen av kunskap ses ofta som abstrakt och icke-användbar. Det är den konkreta och användbara kunskapen och erfarenheten som hyllas.

Två centrala ledarideal

Bland porträtten av 'de tuffa' återfinner vi en kritik av personalspecialisterna. Dessa Handlingens män exemplifierar sådana hyllade ideal som personalchefer kritiserar för att sakna – handlingskraft, praktisk erfarenhet, verksamhetsförståelse osv. Dock återfinns det (kritiserade) ledarideal som personalchefen vanligen uttrycker hela tiden i bakgrunden i dessa porträtt och utgör ofta outtalade motsatser till Handlingens man. Ett undantag är Jörgen Hanssons artikel: *Ledarskap är 90-talets utmaning – inte PA-professionalism* i denna uttrycks båda ledaridealen explicit.

“Personalchefen har stora valmöjligheter i sitt arbete. Den ena ytterligheten är att välja att administrera en massa krav. Den andra är att leda ett antal

egna val. Det första är riskfritt. Uppfyll kraven och du har gjort rätt för lönen. Det andra är riskfyllt för du får stå för dina val. Val som utifrån ditt PA-kunnande och företagskunnande kan skapa de genombrott som får betydelse för företagets konkurrenskraft. Mycket tyder på att personalcheferna överskattar krav och restriktioner i sina uppgifter och därigenom begränsar möjligheterna för val. Om allt i ett personalchefsjobb omvandlas till krav från andra, kan naturligtvis jobbet kännas lättare och säkrare. Det blir samtidigt ineffektivt och tråkigt. All tid går åt att svara mot kraven. Det blir inget utrymme över för utveckling, framförhållning eller förnyelse. Kreativitet, mångfald och initiativ uteblir. Företagets konkurrenskraft blir lidande.” (Pma, 1990/15/45)

I detta inlägg blir de underliggande ledaridealerna vilka omsätts i många resonemang kring yrkesgruppen speciellt tydliga. Här explicitgörs logiken snarare än att vara i bakgrunden. Hansson renodlar två typer av chefer. Den ena typen av chef (ofta benämnd ledare, vilket även är fallet i denna artikel) är aktiv och skapar själv sina förutsättningar. Den andra typen av chef är mer passiv och reagerar på omgivningens krav. Den första typen drivs av en inre drivkraft – en vilja att själv skapa något. Den andra typen av chef styrs av externa faktorer vilka han har (eller snarare tror sig ha) liten, eller ingen, kontroll över. Professionaliseringsambitionerna är vidare för Hansson problematiska. Dessa signalerar prioriteringar och önskemål mer i linje med den andra typen av chefsideal. Alltför mycket fokus på den egna professionen och det egna kunnandet leder inte nödvändigtvis rätt för personalcheferna. Alltför mycket kunskapsfördjupning hämmar handling, tycks Hansson mena.

“Vägen till bättre ledarskap går inte genom ytterligare fördjupningar av PA-kunnandet, managementkurser för personalchefer eller snäva karriärer inom personalfunktionen. Den går istället genom projektarbete tillsammans med ‘kunder’ (personalavdelningens kunder). praktisk träning i strategisk ledning och tänkande, övning i projektarbete, framträdande och påverkansstil, affärsmässig ledning av den egna avdelningen och liknande aktiviteter som fokuserar på ledarskap och handling mer än på PA- och managementkunnande.” (Pma, 1990/15/45)

Problemet för Hansson är just att personalchefen liknar det som i artikeln konstrueras som det trista ledaridealet i alltför hög utsträckning. Personalchefen konstrueras som en expert/specialist/administratör/byråkrat (kärt barn har många namn)

vilken analyserar och anpassar sig till omgivningen, vilken i stor utsträckning antas bestämma vilka handlingsmöjligheter som står öppna. I kontrast med ledaren konstrueras chefen som mer passiv. Vidare konstrueras denna chef mer i specialist- och experttermer. Hon eller han ser det som viktigt att fördjupa specialismrådet, PA-kunnandet, snarare än att skaffa sig mer praktisk erfarenhet av ledarskap (det vill säga att själv skapa något, att själv påverka andra). En försiktig general med andra ord med personalhandboken myndigt instucken under armen. Det av Hansson föredragna idealet – ledaren – är ingen annan än en entreprenör. Denna individ är mer av en handlingens man och skapar själv i stor utsträckning sin omgivning. Den enskilda drivkraften och handlingskraften hyllas. Vidare understryks den praktiska erfarenheten av ledarskap och förståelse för verksamheten. Bokkunskapen skapar få ledare.

Verklighetens primat

Etymologiskt är ordet *verklighet* avlett från *verka* och *verk* (se Swartling, 1998: 159). Den germanska roten *uerg* förefaller ursprungligen ha använts om vävning och stickning. Ordet *verk* är sålunda sammankopplat med arbete, material för bearbetning eller resultat av en verksamhet (ibid). Dessa betydelser kan tjäna som påminnelse om det omfattande arbete som läggs ned för att upprätthålla och bekräfta det vi tar för verkligheten. Swartling (1998) talar om realitetsarbete för att understryka att den påtagliga fakticitet vi tar för given låter sig så göras genom ett ständigt pågående arbete. Detta realitetsarbete är ibland ideologiskt i de fall då det gemensamma åstadkommandet och upprätthållandet av tron på 'fakta' döljer makt och dominans (Swartling, 1998). Jag menar att den verklighet som återkommande beskrivs vad gäller personalspecialisterna som yrkesgrupp och deras möjligheter i dagens och framtidens företag många gånger är ideologisk.

I de ovanstående beskrivningarna tecknas återkommande *en* bild av karriärmöjligheterna inom yrket. Bilden som tecknas står oemotsagd. Bilden är både erkänd och misskänd (Bourdieu, 1972/1977) av samtliga inblandade parter – kritiker som kritiserade. Bara ett grundperspektiv, bland många andra möjliga, anläggs för att diskutera och resonera kring yrket. Tydligt är att de kunskaper och erfarenheter som personalspecialister har värderas lågt. Ekonomiska kunskaper bedöms

exempelvis vara viktigare än beteendevetenskapliga kunskaper. Vidare bedöms linjeerfarenhet vara centralt. Det är i linjen saker och ting händer i organisationen. I stabposition är man alltför isolerad – alltför långt borta från händelsernas centrum. Saknar man dessa kunskaper och erfarenheter kommer man också att sakna den grundläggande förståelsen för verksamheten och affärerna som av kommentatorerna (kritikerna) ovan anses vara nödvändiga i den framtida personaldirektörsrollen. Personalspecialisterna i allmänhet och de med beteendevetenskaplig bakgrund i synnerhet konstrueras som mer eller mindre verklighetsfrånvända. Yrkesgruppens kunskaper och erfarenheter ställs hela tiden mot verklighetens krav – en jämförelse i vilken ett glapp hela tiden konstateras och befästs. Hela tiden konstrueras ett glapp mellan de kunskaper och de erfarenheter som traditionellt anses vara personalspecialisternas och den verklighet yrkesgruppen möter (eller i en nära framtid kommer att möta). Yrkesgruppen förutsätts vara nöjd med att arbeta mer operativt med personalfrågor. De som har ambitionen att arbeta mer strategiskt med personalfrågor som personaldirektör i företag och organisationer uppmanas att skaffa sig linjeerfarenhet och ekonomiska kunskaper.

Verkligheten som upprättas och befästs är en funktionell och rättvis värld utan djupare intressebetsättningar där den individuella skickligheten och handlingskraften faller avgörandet. Problemet tycks vara att personalspecialister svårigen kan positionera sig såsom handlingskraftiga. Vi har sett några undantag i 'de tuffa' – men dessa personer är sällan rena personalspecialister med beteendevetenskaplig bakgrund. Yrkesgruppens brister konstateras återkommande och de avkrävs hela tiden en rad anpassningar. Lösningen placeras i personalspecialisternas händer – om de breddade sina kunskaper och visade mer initiativ och drivkraft skulle de också öka sitt inflytande i organisationer och företag. Det finns få trögheter i den funktionella värld resonemangen oftast antar. Om problem uppstår är de till för att lösas (ses som möjligheter). Denna värld fri från politik och asymmetrier (åter)upprättas ständigt i offentligheten och bland de personalchefer som ingår i mina studier. Denna funktionella värld ter sig självklar därför att den ständigt diskursivt upprättas som fakticitet och som normalitet. Perspektivet konstrueras såsom varande verkligheten. Vanligtvis i samtal, resonemang och debatter om

arbetslivet bekräftas att världen är sådan – punkt slut. Och sådan bör den också vara.

Att fylla (den ständigt för stora) kostymen

Som vi sett konstrueras ett ständigt glapp mellan personalspecialisternas ambitioner, vilja och kompetens och den erkända och misskända (ekonomiskt beskrivna) verklighet yrkesgruppen har att anpassa sig till. Personalspecialisterna beskrivs alltid sakna något (erfarenhet, kunskaper, handlingskraft...) för att bli tänkbara för det strategiska arbetet i höga positioner i företag och organisationer. Denna kritik är hela tiden närvarande i personalspecialisternas identitetsarbete.

I nästa kapitel kommer jag att analysera och diskutera de strategier som yrkesgruppen använder sig av för att hantera detta glapp. I ljuset av den ständigt konstruerade problembakgrund där personalspecialisternas kunskap och erfarenhet ständigt sätts i fråga är det förståeligt att diskussionerna många gånger återkommer till (den ekonomiskt formulerade) frågeställningen: hur skall vi bättre marknadsföra oss som yrkesgrupp? Hur ska personalspecialisterna fylla ut den kostym de har ambitionen att bära? Som vi också ska se längre fram i analysen fördjupas också problematiken ytterligare genom att klädesplagget som ska fyllas ut vanligtvis är en markör för manlighet.

Hur skall personalspecialisterna marknadsföra sitt kunnande?

Jag inledde dessa mer empirinära analyskapitel med att konstatera den optimism som präglade det offentliga samtalet inför inträdet till 90-talet. En rad artiklar konstaterar optimistiskt att nittioalet verkar vara ett lovande decennium för personalspecialister (se kapitel fem). Samhällsförändringar i stort tycks exempelvis tala för en ökad roll för PA-professionen. Det återkommande meta-argumentet i artiklarna är kortfattat att: kunskapssamhällets företag kräver nya former av kunskap och kompetens av en typ som personalspecialister besitter. Dock tycks andra vilja ha ett ord med i laget. Få har ifrågasatt samhällsutvecklingen i sig, dock har en hel del kritiker av yrkesgruppen satt ifråga huruvida personalspecialisterna är de mest lämpade att mer strategiskt arbeta med personalfrågor i ledningsgruppen. En rad brister hos yrkesgruppen både avseende erfarenheter och kunskaper har återkommande konstaterats. Det konstrueras ständigt ett glapp mellan yrkesgruppens vilja och ambitioner och 'verkligheten krav'.

Många av diskussionerna, både i offentligheten och bland personalcheferna jag samtalade med, kretsar just kring frågan hur glappet skall kunna överbryggas. Denna spänning mellan vad man vill göra som yrkesgrupp och vad man vanligtvis lyckas med (får göra) är inkorporerad i yrkesgruppens självbild. Det är en bild av en otillräcklig yrkesgrupp som hela tiden befästs dels genom återkommande kritik och dels genom att personalspecialisterna oftast erkänner kritiken som relevant och riktig. Den återkommande självkritiska slutsatsen blir: *Vi borde bli bättre på...*

Givet att yrkesgruppen ständigt erhåller anledningar till att dra slutsatsen att det finns brister i deras kunskaper och erfarenheter – är denna typ av återkommande självreflektion att förvänta. Denna självkritiska blick erhåller yrkesgruppen hela tiden anledningar att rikta mot sig själv, dels genom samtal kollegor emellan, dels genom de pågående diskussionerna i facktidningen. Problematiken förstärks många gånger genom att personalspecialisterna ironiskt nog ibland får kritik (både internt och externt) just för att man ständigt håller på att debattera och reflektera över sin yrkesroll. Kritiken implicerar att handling är långt viktigare än reflektion över professionens status.

Givet denna osäkerhetssituation är ett återkommande tema i många av artiklarna i den offentliga diskursen följaktligen hur man skall marknadsföra sig. Hur ska yrkesgruppen övertyga andra om relevansen av den kunskap man besitter? Problemet är att personalspecialisternas kunskap inte talar för sig själv (vilket ibland till synes är fallet för etablerade professioner), utan de måste själva tala för kunskapen.

Intressant att notera är att personalspecialisterna själva ofta använder företagsekonomiska termer för att beskriva och förklara varför man ibland har svårt att få gehör och genomslag i organisationer och företag. Vi måste bli bättre på att marknadsföra oss, sälja in oss, bli mer affärsmässiga och så vidare är vanliga självreflekterande uppmaningar. Denna användning av företagsekonomiska begrepp för att definiera problem och lösningar som yrkesgruppen står inför ter sig naturligt för personalspecialisterna. Det ekonomiska språkbruket i sig som används av dom själva och andra för att beskriva yrkesgruppens situation ifrågasätts sällan. De kritiska rösterna vilka pekar på en konflikt mellan exempelvis ett ekonomiskt och beteendevetenskapligt perspektiv, ofta översatt i termer av en konflikt mellan ekonomi och humanism, tillhör undantagen (SSR är som vi sett ett sådant undantag). Anpassning till ett ekonomiskt tolkningsföreträdare tycks vara legio. Personalspecialisterna och deras representanter betonar ofta likheterna mellan deras (beteendevetenskapligt baserade) yrkeskunskap och ekonomernas och hur dessa kunskaper kompletterar varandra.

Att tala med bönder på bönders vis och lärde på latin

Mot bakgrund till den återkommande kritiken och självkritiken är det främst två råd som levereras till personalspecialisterna hur de bättre skall få fram sitt budskap gentemot andra chefer. Den ena typen av råd handlar om att *yrkesgruppen måste lära sig mer ekonomi*. Personalspecialisterna är för dåliga på ekonomi är ett påstående som både dom själva och andra ofta för fram. Det är av stor vikt att kunna ekonomi för att kunna visa på den nytta och det resultat man kan erbjuda som personalspecialister. Vidare ses ekonomi ofta som ett språk med vilket man lättare kan kommunicera med linjechefer och representanter i ledningsgrupper. Ett exempel på hur man försökt hantera denna brist är den ekonomiskola som var ett återkommande inslag i tidskriften under hela 1992²⁸. Syftet med dessa artiklar var att lära personalspecialister grunderna i ekonomi – vissa ekonomiska begrepp och hur man gör vissa ekonomiska beräkningar och kalkyler. Kort sagt lära personalspecialisterna mer av ett ekonomiskt språkbruk. Dessa råd kan i sin tur delas in i två typer. Att lära sig mer ekonomi tycks både ha en kvantitativ och en kvalitativ sida. Dels anses det allmänt vara viktigt att sätta en prislapp på sina förslag – att kunna räkna på olika åtgärder (och förhoppningsvis kunna peka på vinster med de förslag man framför). Den kvalitativa sidan av att kunna ekonomi är att behärska ett ekonomiskt språkbruk (bortsett från rena siffror). Exempelvis kan strategi- och marknadsföringsterminologi underlätta kommunikationen med andra chefer.

Ett annat återkommande tema är att *yrkesgruppen måste sätta verksamheten främst*. Eftersom personalspecialister inte anses ha den praktiska kunskap och erfarenhet som linjechefer har, framställs personalspecialister många gånger som abstrakta teoretiker i elfenbenstorn. Explicit eller implicit

²⁸ Idén var inte ny. Redan 1982 presenterade tidningen Personal ekonomiskolan med syftet att lära personalspecialister mer om ekonomi. Under 1992 presenteras en nyskriven version av denna skola då man i tidningen konstaterade att behovet av ekonomikunnande fortfarande var stort.

konstrueras yrkesgruppen som verklighetsfrånvärd. Deras teorier bedöms som abstrakta och inte relevanta för praktisk handling och problemlösning. En allvarlig anklagelse i sammanhang i vilka handlingskraften hyllas. Det återkommande argumentet mot personalspecialister är att teoretisk kunskap (beteendevetenskap) aldrig kan ersätta praktisk erfarenhet. Ett sätt att hantera denna kritik (föreställning om yrkesgruppen) är att försöka bli mer konkret och undvika specialistterminologi i sin kommunikation med andra chefer. En liknande typ av kritik är de tillfällen då yrkesgruppens lojalitet sätts i fråga. Kritiken implicerar att personalspecialister inte sätter verksamhetens främst utan snarare professionen.

Praktisk erfarenhet och kunskap om verksamheten samt ekonomisk kunskap är sålunda det som personalspecialisterna vanligtvis påstås sakna. För att marknadsföra sin profession, för att bättre tala för sin kunskap, måste man bli bättre på dessa områden. Dock finns det en intressant dubbelhet i kritiken och de sätt på vilka denna bemöts genom råden till yrkesgruppen. Å ena sidan måste personalspecialisterna lära sig att bli mer konkreta, att undvika så kallat fikonspråk, i sin kommunikation med andra chefer. I korthet att tala med bönder på bönders vis. Ett sådant sätt är att bättre förstå verksamheten och diskutera i termer av denna. Å andra sidan borde personalspecialisterna lära sig mer ekonomi. Genom att kunna ett ekonomiskt språk kan de lättare övertyga andra chefer om vikten av personalfrågor. Förhoppningen är att de ska kunna översätta personalåtgärder i rena ekonomiska termer. De skall därför i detta avseende lära sig att tala med lärde på latin (det vill säga lära sig ett nytt fikonspråk). Det är också uppenbart att latin heter företagsekonomi. Företagsekonomi utgör den oemotsagda normen – den kunskapen och det språkbruket riskerar sällan (för att inte säga aldrig) att anklagas för att vara abstrakt respektive fikonspråk. Det verkar sålunda som Engwalls (1992) tes om företagsekonomi som vår tids latin stämmer väl in på de krav som konstrueras för personalspecialisterna.

"Business administration concepts have come to constitute a modern language, employed in communications between all kinds of different actors in modern organizations. This development is being constantly reinforced in a process of

mapping, whereby organisations not originally using this language adapt to the customs of dominant actors inside or outside their own industry, absorbing the language in which these customs are couched as they do so. The business administration language is thus not only spreading in the business world but is also penetrating public organisations. In a sense it can be said to have taken over in modern society the role played by Latin in the Middle ages. It is the language which you have to know in order to survive in present-day organisations. It can even be argued, following Berger & Luckmann (1966), that it has become instrumental for our construction of reality.” (Engwall, 1992: 170).

Vikten av att kunna ekonomi

De råd som vanligen levereras hur man skulle kunna gå tillväga att översätta sina beslut och handlingar till en mer ekonomisk språkdräkt, är som tidigare nämnts, främst av två typer – kvantitativa och kvalitativa. Den förstnämnda typen behandlar frågor kring hur man kan översätta sina beslut i ekonomiska termer. Hur man så att säga kan sätta en prislapp på besluten och även de intäkter de i en framtid kan tänkas generera. Den andra typen av råd handlar om hur man mer allmänt ska lära sig att kommunicera med chefer och företagsledning på ett språk som företagsekonomer och civilingenjörer förstår. Det handlar om att lära sig att tala ‘business’.

Vikten av att uttrycka saker i siffror

I artikeln – *Kan man egentligen räkna på personalen?* – diskuterar Ulf Johansson, Labora konsultforum AB, vikten av personalekonomi. Han har under en längre tid arbetat med att utveckla personalekonomi som form och han menar att:

“[d]et är dags för personalmänniskor att lära sig att vässa argumenten också med hjälp av ekonomiska termer. Då måste också en personalekonomi utvecklas som kan användas och förstås både av ekonomiavdelning, ledning och anställda.” (Pma, 1988/7/8)

Enligt författaren tas ekonomiska aspekter av personalarbetet sällan upp i företagen.

“Varför snurrar personalavdelningarna ofta fortfarande som perifera satelliter? Varför sysslar inte ekonomiavdelningen även med personalekonomikalkylering? Varför finns det inte instruktioner för investeringskalkylering av tex utbildning? Varför följer man inte systematiskt upp en av de troligen viktigaste ekonomiska variablerna i tjänsteproducerande företag, nämligen inskolningstiden? Varför diskuteras inte denna faktor regelmässigt i ledningsgruppen likväl som försäljningen? Varför finns det så få personalekonomikonton i den interna redovisningen? Varför läser P-linjens studenter varulager-värdering i stället för personalekonomi? Varför är den huvudsakliga ämnesindelningen vid fördjupningskurser i företagsekonomi fortfarande administration, redovisning, kostnads-, intäktsanalys och distribution – och inte personalekonomi?” (Pma, 1988/7/8)

Svaret på alla dessa frågor är enligt Ulf Johansson:

“I många företag talas det helt enkelt olika språk. Ett avser maskiner, fastigheter, kundfordringar etc och ett som gäller människor. Ett ekonomiskt betraktelsesätt på båda områdena borde vara till hjälp för att bättre tillvarata även de mänskliga resurserna.” (Pma, 1988/7/8)

Vad Johansson berör men inte kommenterar är olika kunskapers värdering och status. Den ekonomiska blicken som stadigt riktas mot tingen flackar betänksamt när den riktas mot människan. Enligt Hellberg (1989) åtnjuter de professioner vilka äger kunskap om tingen (T-professioner) vanligtvis högre status än de som har kunskaper om det levande (L-professioner). Oftast är också en könsdimension tydlig mellan dessa typer av professioner – typer av kunskap – där kvinnor tenderar att arbeta i direkt relation med människor. Att räkna på människor – att tillägna sig ett ekonomiskt språkbruk – kan följaktligen ses som ett försök att öka statusen på yrkesgruppens (relativt sett lågt värderade) kunskap.

Mycket av vårt tänkande är totemistiskt (Gustafsson, 1994). Det finns en stark tendens att resonera i termer av dikotomier. En sådan dikotomi eller motsättning som är vanligt förekommande i resonemang om personalarbete är motsättningen mellan ekonomi och humanism. Vi har tidigare stött på temat. För tydlighetens skull kan motsättningen förenklat formuleras som att se människan som medel, eller som mål sig. Formulerat på detta sätt står ett ekonomiskt ideal och ett humanistiskt

ideal många gånger i konflikt med varandra. Formulerat på detta sätt kan man endast svårligen i en given situation välja att se till både det ekonomiska och det humanistiska i en beslutssituation. Historien är full av exempel på hur dessa två storheter många gånger ställs i motsatsställning till varandra. Oavsett om man ser sig främst som en humanist eller ekonom så måste man många gånger förhålla sig till dessa storheter vilka befinner sig i ett spännings- eller motsatsförhållande till varandra i olika resonemang. Dikotomin eller motsättningen är etablerad i vår kultur och omsätts på olika sätt som retorisk resurs i diskurser över vad personalarbete är och borde vara. Dock finns det som vi sett olika sätt att hantera denna spänning.

I ett annat inlägg diskuterar Ulf Johansson de möjliga farorna med att värdera i ekonomiska termer och efterlyser en balans mellan ekonomi och humanism. En vanlig invändning mot att göra kalkyler är enligt Ulf Johansson: "Går det verkligen att göra kalkyler inom det mänskliga området? Människan är ju så oberäknelig – det är så mycket att ta hänsyn till." (Pma, 1988/7/17). Johanssons svar är jakande och han ser ingen större skillnad med att göra en personalekonomisk kalkyl och en omsorgsfull analys av ett problem i allmänhet. Intressant att notera är att frågeställningen är ganska avslöjande. Det är tydligt att en ekonom formulerat frågan. Problemet med kalkyler är mer ett mätproblem än något annat. Det är först senare i artikeln som begreppet humanism mobiliseras. Dock är det ett relativt tomt humanismbegrepp vilket ställs mot kalkylerandet. Den eventuella mätproblematiken överskuggar helt eventuella etiska frågeställningar som skulle kunna resas.

"Till sist kanske det handlar om balans. Balans mellan att kalkylera mera och inse att det finns gränser. Balans mellan att vara omsorgsfull i kalkylerandet och att inte låta det meningslösa exakthetskravet hämma oss från att försöka göra kalkyler för att uppnå bättre hushållning. Balans mellan ekonomi och humanism" (Pma, 1988/7/17)

I detta inlägg förhåller sig Johansson till dikotomin ekonomi – humanism. Han finner det nödvändigt att balansera ekonomi och humanism. I artikeln söker han förekomma sådana argument som 'går det verkligen att räkna på människor' genom att betona balansen. Dock är det tydligt att han anser

att man oftast är långt ifrån att överbetona den ekonomiska sidan. Här finns det ännu mycket att göra menar Johansson.

Personalspecialister beskrivs ofta av andra och av sig själva som en yrkesgrupp vilken anlägger ett humanistiskt perspektiv, där man kanske i större utsträckning än andra yrkesgrupper ser till hela människan i organisationen. Därför förhåller sig många till storheterna ekonomi och humanism i diskussionerna. Dock används begreppet humanism sällan okvalificerat. Vanligen anpassas det till ekonomiska och affärsmässiga resonemang där man understryker att humanism kompletterar ett ekonomiskt tänkande. Pragmatisk anpassning är som vi sett legio snarare än att lyfta fram konflikter och spänningar. Likheter maximeras och kompletterande aspekter understryks. De båda storheterna låter sig kombineras är det vanliga argumentet – man talar om ekonomi *och* humanism. Mer sällan väcks en slumrande dikotomi till liv i vilken de båda storheterna står i motsatsställning till varandra. Som vi sett konstrueras sällan en valsituation mellan ekonomi *eller* humanism?

Dessa pragmatiska anpassningar till trots anklagas personalspecialister många gånger att fokusera alltför mycket på människan²⁹. Ett tydligt sådant exempel är en artikel där Bengt Karlöf intervjuas med rubriken: *Den som verkliga bryr sig om människor måste förstå affärer och ekonomi*.

“PA har en ‘slagsida’ åt beteendevetenskap och skråtänkande. Det finns ingen plats för sånt i morgondagens företag säger Bengt Karlöf, VD i Konsultföretaget Karlöf och Partners. Endast genom att vara insatt i affärer och ekonomi kan personalchefen fatta PA-beslut som bidrar till företagets utveckling och gagnar de anställda på lång sikt.” (Personal, 1992/14/20)

Bengt Karlöf tycks gå ett steg längre än den pragmatiska hållning vilken säger att ekonomi och humanism kan balanseras. Han argumenterar snarare för att ekonomi *är* humanism. Därmed upplöses dikotomin till fullo. Att inte sätta ekonomin i första hand i ett företag är omänskligt och

²⁹ Se exempelvis: *Pengarna är lika viktiga som människor* (Personal, 1992/14/20).

oansvarigt. Detta understryks tydligt redan i titeln – *Den som verkligen bryr sig om människor måste förstå affärer och ekonomi*.

“- Jag vill inte vara elak. Men tyvärr är det så att personalfunktionen levt ‘vid sidan om’ i de företag jag har arbetat med. Personalspecialisterna är inte med när de viktiga besluten fattas. Det är som ledningen inte räknar med PA när viktig frågor avgörs. – En orsak är rekryteringen. Människoinriktade personer söker sig till personaljobb. De sätter relationer och mänskliga aspekter före affärerna.” (Personal, 1992/14/20)

Ett stort problem är enligt Karlöf just att personalspecialisterna prioriterar de mänskliga aspekterna. Anledningen till detta är dels rekryteringsbasen (beteendevetare, personalvetare), dels att personalspecialisterna är mer lojala till sitt skrå. Noterbart är att ordet profession inte används av Karlöf. Istället används skråbegreppet vilket signalerar slutenhet. Personalspecialisterna misstänkliggörs som någon subgruppering avskild från, och inte lojal till, arbetsgivaren.

“Lojaliteten till skrået och dess värderingar är större än lojaliteten mot arbetsgivaren. Det är lättare och mindre hotande för självbilden att göra karriär som personalchef i ett annat företag än att avancera och byta arbetsuppgifter inom det egna.” (Personal, 1992/14/20)

Det finns givetvis också inlägg som varnar för ett alltför starkt ekonomiskt fokus. Det går som sagt alltid att rimligen vända på steken. Det slående är dock att dessa typer av inlägg ändå är relativt sällsynta. Vi har tidigare sett SSR inta en sådan position utifrån vilken en motsatsställning mellan ekonomi och humanism skapas (se kapitel sex och sju). Två sådana exempel står också att finna på debattsidorna i Personal nummer 3, 1993. De är båda färgade av den vid tidpunkten förhandenvarande ekonomiska krisen. Det ena inlägget med titeln *Personalekonomiskt vansinne* är skrivet av Hans-Olof Hallinder och Anette Svensson och det andra inlägget – *Varning för ekonomfällan!* – är skrivet av Catharina Nasenius, Vardagens Dramatik AB. Låt oss undersöka det senare exemplet lite närmare

Nasenius inleder artikeln med att ställa frågan huruvida det i dessa tider av ekonomisk kris är möjligt att diskutera frågor om medmänsklighet, empati, människosyn. Vidare frågar hon sig vem som skall föra dessa

diskussioner. Hennes förhoppning är att personalspecialisterna skall stå starka och föra fram dessa frågor. Dock tycks hon vara rädd att det stannar vid en from förhoppning.

“Jag driver ett företagsinstitut och samarbetar med många personalmänniskor. Det är en sak som slår mig: personalspecialister blir skickligare och skickligare i ekonomi. Att vara insatt i sitt företags ekonomi är naturligtvis nödvändigt, ... Men jag har träffat personalexpertter som nästan desperat klamrar sig fast vid uträkningar om vad korttidsfrånvaro, omotiverade medarbetare och dåligt inkännande chefer kostar företaget i kronor. ... Det är nästan som om personalspecialisten funnit ett trollspö med vilket de kan göra sig hörda och bli tagna på allvar.” (Personal, 1993/3/50)

Den beskrivning som Nasenius gör är minst sagt ovanlig. I hennes framställning understryks hur duktiga personalmänniskorna är på ekonomi. Det är väl i och för sig bra att tala med lärde på latin men det är också en fälla menar Nasenius.

“Det är många företag som nu befinner sig i eftertankens tid. Vad gjorde vi för fel och hur ska vi gå vidare? Detta ger en möjlighet till fördjupning. De som resonerar utifrån ett rationellt ekonomiskt tänkande har lätt att avfärda resonemang om arbetets och likafullt livets djupare betydelse som ovidkommande och irrelevanta. Men jag frågar mig; skulle finanskrisen överhuvudtaget ha uppstått om alla inblandade parter hade haft en djupare mening med sin verksamhet än den giriges drivkraft? Ett kortsiktigt ekonomiskt tänkande, utan ett allmänmänskligt mål med verksamheten, ledde till katastrof. Vad har personalpolitiken med detta att göra? Någon måste inom företagen bidra med ett annat tänkande än det kortsiktiga ekonomiska. Håller personalspecialisterna på att förlora den funktionen eller har man aldrig haft den?” (Personal, 1993/3/50)

Frågor om arbetets betydelse (och livets) lyfts i detta inlägg fram som relevanta i sig. Dessa frågor har ett självändamål – de är inte bara ett medel för att öka anställdas motivation och arbetstillfredsställelse. Nasenius lyfter tydligare fram personalspecialister som en (mer humanistiskt orienterad) motvikt till ekonomer. Hon efterlyser en yrkesgrupp som står stark på egna ben.

Ibland går det inte att räkna på allt

Att räkna är dock inte alltid rätt. I vissa specialfall (för det hör verkligen till undantagen) tycks siffrorna endast fördunkla och ge en skenbar exakthet. Denna typ av argumentation finner man ibland hos personalspecialister vilka är kritiska till en alltför ensidig anpassning till ekonomiska tänkesätt inom personalområdet. Detta är kanske inte så förvånande att en profession står upp för sin kunskap. Det som förvånar är att det händer så sällan (Nasenius och Hallinders inlägg ovan är mycket ovanliga). Men denna typ av argumentation används även av de som annars i princip alltid sätter det ekonomiska tänkandet först. Låt oss se på ett sådant exempel, ett referat från ett pressmöte arrangerat av SAF angående arbetsvärdering.

“Att använda arbetsvärdering i dag är att gå baklänges mot framtiden. Och när vägen är krokig är det ingen lätt uppgift, sade Rolf Lindholm när SAF nyligen arrangerade ett pressmöte med rubriken Från arbetsvärdering till kompetensvärdering, med anledning av den senaste tidens intensiva intresse för arbetsvärdering. Rolf Lindholm, som nyligen avgått som ordförande för SPF, framhöll att när man nu frångår systemet med befattningar i företagen och i stället inför målstyrda arbetslag så blir det orimligt att sätta lön med hjälp av en värdering av befattningar.” (Pa&L, 1996/6/24)

Förutom att arbetsvärdering som metod inte passar dagens förändrade förutsättningar, menar Rolf Lindholm vidare att metoden i sig är problematisk.

“Det är märkligt, sade han vidare, att man tillmäter systemen sådana objektiva egenskaper och han förklarade hur man konstruerar ett arbetsvärderingssystem. Först tillsätter man en jury med goda kunskaper på området. Sedan väljer man ut referensbefattningar längs hela svårighetsskalan och rangordnar dem och beräknar medelvärden. – Man börjar alltså med att skapa ett facit, sade Rolf Lindholm. Sedan gör man provvärderingar och ändrar viktningen av de olika faktorerna tills svaren stämmer med facit. Med alla siffror och viktningar får man en skenbar exakthet. Men värderingar av samma jobb med samma system och olika personer ger inte sällan klart skilda värderingar. ... Upprottet från arbetsvärderingen ser ut att vara nära förestående, sade Rolf Lindholm. Om vi inte har några befattningar kan vi inte befattningsvärdera. Vi går mot en ny arbetsvärld med individuella kompetenskarriärer. Med lärande organisationer

och lön efter kunnande. Lönebildningen flyttar ut till de enskilda arbetsplatserna och blir i första hand en fråga för chefen och hans eller hennes medarbetare.” (Pa&L, 1996/6/24)

Intressant att notera är hur mätbarheten sätts i fråga. Lindholm menar bland annat att metoden endast ger skenbar exakthet, att metoden inte är robust i den meningen att den ger liknande värdering i liknande situationer. Dock är denna typ av kritik tillämplig vad gäller många mätmetoder: vad mäter metoden, hur mäter den? Ekonomiska mätmetoder undgår på intet sätt denna typ av kritik, även om denna typ av kritik sällan förekommer i *Personal & Ledarskap*. Det är också en typ av kritik personalspecialisterna och dess företrädare skulle kunna använda mot de ofta förekommande ekonomiska argumenten. Men det förekommer som vi sett i princip aldrig. Anpassning till en ekonomisk norm snarare än konfrontation är vanligtvis legio.

“Anita Trogen, SAF:s jämställdhetsexpert, tyckte det var förvånande att kampen om kvinnolönerna så hårt har förlitat sig på arbetsvärderingen. De erfarenheter som finns har gjorts i en typ av verksamheter i bl a USA som har få likheter med vår svenska arbetsmarknad, t ex i verksamheter med gemensamma lönerrevisioner en gång om året. Och även där är man på väg bort från arbetsvärderingen. Anita Trogen menade att med den individuella lönesättningen och lönesamtal mellan chef och medarbetare har kvinnor fått ökade möjligheter att göra sig gällande och menade att det redan finns goda exempel på detta.” (Pa&L, 1996/6/24)

Arbetsvärderingen har använts av facket för att kunna påvisa skillnader i lön till synes mer objektivt. Därmed är värderingen potentiellt farlig då den med 'objektiv exakthet' kan påvisa exempelvis att lönediskriminering är vanligt förekommande. I och med att mätandet tydliggör en genusordning blir det problematiskt. Siffrorna uttrycker asymmetrier vilka vanligtvis döljs i andra mätaktiviteter. Kön tycks inte vara en relevant kategori att diskuteras särskilt inte när kön kopplas till makt. Den enskilda individen lyfts fram istället. Individuella förhandlingar ses som lösningen på problemet med lönediskriminering.

Detta exempel är intressant då det visar på möjligheten att vända på argumenten. Sällan ser vi SAF hävda att ett ekonomiskt perspektiv leder

fel. Mot slutet av artikeln görs en tydlig kvalificering för att motverka eventuella tolkningar att man på SAF skulle vara mot objektivitet i någon mening vad gäller lönesättning. I allmänhet går det att vara objektiv förutom i detta specialfall.

”Tommy Hellström, chef för SAF:s avdelning för analys och utveckling, poängterade att bara för att man är emot arbetsvärdering i dagens arbetsliv så betyder det inte att man är för godtycke. SAF kräver öppenhet, tydlighet och saktighet i lönesättningen.” (Pa&L, 1996/6/24)

Vikten av att tala ’business’

Att lära sig ett ekonomiskt språkbruk innebär inte endast att sätta siffror på allt – det verkar också vara viktigt att kunna kommunicera i ekonomiska termer i allmänhet. Det som antyds i många inlägg sägs rent ut i andra – att ekonomi är *Maktens språk* (Personal, 1993/10/58). I dessa råd mobiliseras många gånger vanliga stereotyper kring personalarbete. Exempelvis antyds på flera sätt att yrkesgruppen är verklighetsfrånvärd. Dels lever man vid sidan av verksamheten, dels tenderar yrkesgruppen att ägna sig mer åt fagert tal snarare än konkret handling. Bidraget och nyttan sätts i fråga. Ett ekonomiskt språkbruk framförs som sättet att formulera nyttan. Vidare konstrueras problemen genomgående som yrkesgruppens. Personalspecialisterna måste vara mer aktiva, visa mer initiativ och därigenom konkret visa vad man kan och vill göra.

I artikeln – *”Min VD förstår mig inte”* – ges konkreta råd på hur personalspecialister ska marknadsföra sina idéer och få VD att lyssna, förstå och uppskatta dessa i högre utsträckning.

”VD förstår sig bara på affärer (och tur är väl det), men förstår han Dig? Hur får du honom/henne intresserad av personalpolicy, kompetensutveckling och chefsutbildning? Jo, knepet är att presentera ’mjuka frågor’ med hårda argument. Du måste satsa på intern marknadsföring av personalfunktionen. Involvera VD, men bara i positiva sammanhang. Starta en grupp för ’strategiskt ledarskap’ och låt VD bli ordförande.” (Personal, 1993/12/31)

Intressant att notera är att de två orden: mjuka frågor omgärdas av citationstecken till skillnad mot de två orden: hårda argument. De

sistnämnda orden behöver ingen kvalificering och låter sig tydligen enklare diskuteras. Artikeln inleds med att personalavdelningen jämförs med andra avdelningar vars status inte är helt självklar inom olika företag. Beskrivningen är väldigt stiliserad och stereotypisk. Den följer en vanlig journalistisk logik att presentera stereotyper som man sedan vänder sig mot, samtidigt som det uttalade finns kvar (Conradsson & Rundquist, 1997). Den oemotsagda fördomen placeras hos andra än journalisten själv.

“Det är lätt att personalfunktionen blir en främmande del av management, en del som är svår att erkänna behovet av. Dataavdelningen, ja, det är en massa Nissar i traskor som bara kan läsa ettor och nollor. Men motvilligt går VD med på att den behövs, numera. Och Information, de drar hit illa klädda journalister som ställer onödiga frågor. Men ibland lyckas informationschefen få ut vettiga saker i tidningarna. Men Personalavdelningen? Flummiga människor, överlevande 68:or (VD bortser då från att han talar om medarbetare som med nöd och näppe var födda 1968). Sådana som tjarar om kurser och studiedagar, utvecklingsarbete och kompetens hit och dit. Ett kostnadsställe, det är vad det är. Så länge de nöjer sig med att se till att löneutbetalningarna fungerar och att det finns folk på plats så är det bra. ... Nej, VD tycker det är lättare med de avdelningar som producerar och säljer. Visst måste man investera, köpa nya maskiner, underhålla de gamla. Men personalen – den finns ju redan. Räcker det inte med lönerna, varför ska man ge dom utbildning också?” (Personal, 1993/12/31)

Råden som ges till personalspecialister är fyra till antalet. 1) Tala rätt språk, 2) se personalavdelningen som ett kunskapsföretag, 3) vilket måste marknadsföra sina tjänster till kunderna, och 4) involvera VD, främst i positiva sammanhang. Vad gäller det första rådet understryks det att “[s]jälvklart styr ekonomin i ett företag ... den som säger något annat är okunnig eller talar mot bättre vetande.” (Personal, 1993/12/31). Det gäller sålunda att översätta personalfrågor i ekonomiska termer.

“Chansen är liten att få VD att acceptera personalansvarigas hjärtefrågor (utbildning, personalvård etc) om de inte sätts in i företagets hela verksamhet i form av kalkyler som visar att investeringarna i personal på sikt ger vinst. – Det handlar om att ge VD och den högsta ledningen rätt perspektiv på den investering som en medarbetare utgör, säger Anders Frömark, legitimerad psykolog och konsult inom personalutveckling.” (Personal, 1993/12/31)

Men det räcker inte med att försöka tillägna sig VD:s och företagsledningens språk.

“En personalavdelning måste marknadsföras internt. Ett sätt att göra det är att börja med att betrakta avdelningen som ett tjänsteföretag inom företaget och analysera sin roll på denna marknad. ... Det räcker inte med att se personalavdelningen som ett serviceföretag. Den måste bli ett kunskapsföretag och marknadsföras därefter.” (Personal, 1993/12/32)

Att marknadsföra ett kunskapsföretag är speciellt eftersom det man säljer till en början inte har någon efterfrågan. Man måste skapa förtroende och identifiera behov hos kunden.

“Behovsanalysen är ofta det viktigaste elementet i en kunskapstjänst. Kombinationen av god kunskap om kunden och specialistkompetens är stora fördelar för internkonsulten.” (Personal, 1993/12/32)

Sist men inte minst måste man se till att få VD:s öra.

“Det gäller alltså att involvera VD, att låta honom vara med i viktiga sammanhang. Men då är det ett bra tips att låta honom/henne vara med i sådant som är positivt och spännande. Det är knappast troligt att VD är road av att vara med i negativa sammanhang – hur man hanterar människor med missbruksproblem, mycket frånvaro och liknande. Eller avvecklingar, turordningar och urval vid nedskärningar och annat som upplevs som krångel. ... Låt VD vara ordförande i jury för kvalitetstävlingar, årets bästa förslag etc. Gärna med efterföljande publicitet i personaltidningen. Ledarskapsfrågor, påläggskalvar, traineeverksamhet brukar roa även den VD som ser personalavdelningen mest som en overheadkostnad som man helst borde slippa ifrån.” (Personal, 1993/12/32)

Det som vanligen är latent i många av texterna vilka produceras kring personalarbete som yrkesområde träder mer tydligt fram i denna artikel. Råden som framförs konstrueras utifrån för-givet-tagna könsliga tolkningsramar. En parallell kan dras med följande exempel. Under 1999 (tror jag det var) hade tidningen *Amelia* en rad med tips och råd riktade till kvinnor på baksidan av minimjölkspaketen. Att det var just på baksidan av den i princip fettfria mjölkvarianten är knappast en slump. Det är den mjölk en modern kvinna medveten om sitt yttre förmodas (och uppmanas)

dricka. Imperativet att behärska sin kropp riktas trots allt fortfarande oftare till kvinnan – hon konstrueras oftare som ett objekt för (mannens) blickar. Duger jag (för honom)? tycks just vara den eviga fråga Amelia hjälper sina läsare att ställa (se exempelvis Björk, 1999).

Ett av tipsen på mjölkpaketet gällde hur kvinnor skulle kunna få männen att delta mer i hushållsarbetet. På baksidesbilden kunde en dammsugande man och en uppmuntrande kvinna skådas. Kvinnan på bilden faller ungefär följande kommentar: *Vad du dammsuger kreativt, älskling!* Rådet var att män behöver uppskattning och uppmuntran för att göra tråkiga saker. Detta till synes oskyldiga tips hämtat från en modern, fräck och feminin tidning har många likheter med de ovanstående råden till personalspecialister. Båda antar ett individualistiskt förhållningssätt vad gäller beskrivningarna av problematiken och lösningarna samtidigt som dessa resonemang sker utifrån för-givet-tagna könsliga tolkningsramar. Problem är till för att lösas är det positiva budskapet – dock utan att uppkomsten av problemen i sig problematiseras. Beskrivningarna omsätter etablerade könsstereotyper där manliga och kvinnliga aktiviteter hålls isär och det manliga görs till norm (se exempelvis Hirdman, 1987; 1988). Därmed befäster dessa resonemang en för-givet-tagen genusordning. Problemen försvinner inte i grunden snarare görs de latenta, väntandes på nya välmenande lösningsförslag i den stund problemen ånyo uppmärksammas.

För att mannen som partner eller som vd ska intressera sig för arbete som traditionellt ansetts (och anses) som kvinnligt – vare sig det rör sig om hushållsarbete i den privata sfären eller omvårdande arbete med människor i den offentliga – måste marknadsföring (det vill säga kvinnlig list) till. En strategi är just att berömma och bekräfta mannen för att han deltar i sådana aktiviteter som kvinnan tyst och utan beröm antas göra. Allra bäst tycks det vara om situationen konstrueras som extraordinär som något utöver det vanliga. I mer offentliga och positiva sammanhang är det lättare att få mannen med på noterna. I företag handlar det om att ge 'vd och ledningen rätt perspektiv', att få dessa att se att det arbete personalspecialister ägnar sig åt är viktigt och relevant för företaget i stort. Ett sätt är just att understryka nyttan i ekonomiska termer och få vd och ledningen att se medarbetarna som investeringar (snarare än kostnader).

Ett annat är att skapa mer officiella och positiva sammanhang med medföljande publicitet. Samma logik gäller även den privata sfären. I exempelvis familjer där den vardagliga återkommande matlagningen ofta sköts av kvinnan (vilket fortfarande bland många tycks vara normalfallet) ökar troligen möjligheten att mannen lagar maten i situationer där ett mer kockmässigt sammanhang låter sig skapas – exempelvis en helgmiddag med inbjudna gäster. Vid sådana tillfällen görs det privata mer offentligt.

Genusordningen som en outtalad bakgrund

Att genusordningen framskymtar i ovanstående exempel är ingenting unikt i den offentliga diskursen. Den återfinns vanligen där som en outtalad bakgrund i annars till synes könsneutrala resonemang. Dock hade jag förväntat mig att kön som förklaringskategori oftare mer explicit skulle omsättas i diskussioner om yrkesgruppens vedermödor och ambitioner i facktidningen. Dels är personalarbete ett yrkesområde inom vilket många kvinnor arbetar, dels ses många gånger arbetsuppgifterna som typiskt kvinnliga enligt gängse stereotyper³⁰ ('mjuka frågor', arbete med människor, omvårdande, och så vidare). Vidare kan man se yrkesgruppens ambitioner att vara med och påverka i högre utsträckning inom organisationer som ett försök att flytta fram sina positioner på arbetsmarknaden. Som ett sådant kommer personalspecialisterna att konkurrera med andra yrkeskategorier, exempelvis civilekonomer och civilingenjörer, vilka ofta är män. Därför hade jag förväntat mig att exempelvis de skillnader i språk och tänkesätt som identifieras och

³⁰ Att det rör sig just om stereotyper skulle troligen de flesta hålla med om vid en direkt fråga eller vid någon annan typ av konfrontation – vid tillfällen då användningen av dessa kategoriseringar i sig skulle vara fokus för diskussion. Konfrontationen av stereotyperna infinner sig dock sällan när allmänna resonemang förs och (långtgående) förklaringar avges. Många gånger passerar de obemärkt förbi då vanans makt är stor. Det finns därför en fara med att benämna dessa som stereotyper eftersom blickarna lätt vänds bort ifrån de processer i vilka dessa stereotyper hela tiden görs faktiska. Risken är att det stannar vid ett sådant konstaterande att det bara är en stereotyp och inte något 'verkligt'. Dessa kategoriseringar, dessa stereotypiska sätt att resonera, omsätts ofta mer eller mindre spontant i resonemang om skillnader mellan manligt och kvinnligt – trots att man vid eventuell förfrågan ofta skulle tillstå att resonemanget är stereotypiskt. Dock ifrågasätts stereotyperna i princip aldrig i grunden och de försvinner därför sällan bara därför att de för stunden råkar ha uppmärksamats som sådana.

diskuteras i tidningen i högre utsträckning än som var fallet skulle förklaras med skillnader mellan könen. Eftersom en rad olika särartsdiskurser återkommande uttrycks i massmedia, där man återkommande talar om skillnaderna mellan manligt och kvinnligt vad gäller en rad olika aspekter, så verkade denna förväntan rimlig.

Vanligen är resonemangen i den offentliga diskursen könsneutrala. Kön ses inte som relevant, eller kanske mer korrekt, utgör inte en legitim förklaringsgrund. De individuella skillnaderna är viktigare. Individen, oberoende av kön, klass, etnicitet, och så vidare, sätts i centrum. Identifierade skillnader har individuellt ursprung och diskuteras i termer av skillnader i kunskap, erfarenhet, självförtroende, handlingskraft, och så vidare. I de fall manligt och kvinnligt diskuteras och används som en förklaringsgrund, är det en särartsdiskurs³¹ det rör sig om. Vid dessa tillfällen staplas stereotyperna på varandra i formen av en rad motsattpar. Kännetecknande för dessa listor är att motsatserna i princip alltid framställs som kompletterande. De föredragna slutsatserna är som princip optimistiska. Talar man om exempelvis skillnaderna mellan manligt och kvinnligt ledarskap menar man att båda aspekterna behövs för realiserandet av det goda ledarskapet. Storheterna som definieras som manliga respektive kvinnliga står inte i något konfliktförhållande till varandra, det tycks inte finnas några statusskillnader dem emellan – åtminstone inte ytligt sett. Dock är detta harmoniska synsätt där manliga och kvinnliga egenskapers kompletterande drag hela tiden understryks en del i ett ständigt pågående (förskönande) omskrivningsarbete. Skrapar man lite på ytan i de framförda beskrivningarna blir det med ens uppenbart att mannen fortfarande görs till norm.

³¹ Några exempel på rubriker är: *Kvinnliga egenskaper bryter oskrivna regler* (Pma, 1991/7/42), *Manligt och kvinnligt ihop ger bra ledarskap* (Personal, 1993/1/44), *Kvinnliga chefer är mjukare, mindre prestigebundna och tänker inte så mycket på hierarkin* (Personal, 1993/1/44-45), *Den språkliga ritualen könsskild - jag förstår inte vad du säger* (Personal, 1994/4/54-56), *Olikheter styr* (Personal, 1995/2/8-10), *Kreativa olikheter - det är grunden för framtidens försvar* (Personalarbete & Ledarskap, 1996/3/4-7).

Vid några enstaka tillfällen omsätts könsrelevanta argument vilka kopplar samman kön och makt för att därigenom förklara yrkesgruppens statusproblem. Dessa exempel utgör en försvinnande liten minoritet vilka lätt blir till kritiskt klädsamma undantag som riskerar att försvinna i det regelbegränsande bruset. Ett sådant exempel är när journalisten för ovanlighetens skull explicit reser frågan om det finns någon koppling mellan yrkets relativt låga status och kön.

“Personaldirektör är det enda jobb i näringslivets toppskikt dit ett större antal kvinnor lyckats nå. Marianne Hamilton, Atlas Copco, Britt Reigo, Ericsson, Anita Beijer, Volvo Personvagnar, Gunnel Linnertz, Posten, Britt Häggelöf, BCP, och nytilträdde Elisabet Litsmark, Celciuskoncernen, är några exempel. Ska detta tolkas som ett uttryck för att kvinnor är bättre på ‘mjuka’ frågor och har en mer ‘vårdande’ läggning. Eller för att området inte har betraktats som tillräckligt intressant av männen? ‘Ingetdera’, tror Marianne Hamilton, Atlas Copco. ‘Det är helt enkelt ett uttryck för att många av de stora svenska företagen är tekniktunga och att en karriär i linjebefattning kräver en civilingenjörsutbildning. Vi har tidigare haft få kvinnliga ingenjörer, därför har vi också få kvinnliga chefer i sådana operativa ledarbefattningar. På personalområdet däremot finns en annan utbildningstradition, där är kvinnor och män mer jämställda.” (Personal, 1995/2/11)

Journalistens två tolkningar avfärdas av Marianne Hamilton, Atlas Copco. Den första tolkningen antyder att yrket skulle vara speciellt lämpligt för kvinnor – att ‘kvinnliga’ egenskaper lämpar sig bäst. Den andra tolkningen antyder ett dominansförhållande och en statushierarki. Att männen ansett att personalområdet varit ointressant (låg status) och därför skulle kvinnor getts en möjlighet att göra karriär inom personalområdet. Möjligheten, eller bristen på densamma, definieras i relation till männen. Marianne Hamilton väljer att beskriva situationen utifrån ett mer könsneutralt perspektiv där individuell kompetens sätts i centrum. Dagens situation är för henne en följd av individuella utbildningsval. Skulle fler kvinnor utbilda sig till civilingenjörer skulle vi också finna fler kvinnor på de högre positionerna i företag, är argumentet. Den verklighet som tecknas i denna typ av resonemang är en värld där kunskap och kompetens kombinerat med hårt arbete faller avgörandet.

En anledning till att genusordningen så sällan explicit diskuteras i den offentliga diskursen är att den ytterst vilar på maktrelation. En ordning baserad på ett dominansförhållande är effektiv i den utsträckning den förmår dölja sina effekter och därigenom dess sätt att reproducera sig. Ordningen erkännes genom att den misskänns (Bourdieu, 1972/1977)). En rad olika strategier tas i bruk där man vinnlägger sig om att diskutera och förklara skeenden i samhället utifrån ett harmoniperspektiv där individuella skillnader faller avgörandet. Ord som motsättningar, konflikt, kamp, orättvisor och liknande undviks och används dom så är det i en urvattnad och desarmerad form. Anpassning väljs före konfrontation och den konflikt som erkännes är den sunda konkurrensen jämlkar emellan.

Att sätta affärerna och verksamheten främst

Personalfunktionen beskrivs som vi sett ofta som placerad vid sidan av resten av organisationen. En orsak till detta anses vara att den beteendevetenskapliga kompetensen många gånger beskrivs som otydlig och abstrakt. Kunskapens nytta sätts många gånger i fråga. Givet denna problembakgrund som ständigt befästs är råden till personalspecialister exempelvis av typen att man måste lyfta fram och visa tecken på praktisk erfarenhet (track-record) – exempelvis att man lyckats tidigare i liknande projekt³². Vad man bör undvika är att tolkas som alltför akademisk eller teoretisk. Det goda exemplet slår högre än boken kunskapen är budskapet. Vidare handlar råden om att personalspecialisterna måste prata med bönder på bönders vis. Svåra ord och tjusiga teorier skall i möjligaste mån undvikas. Det rör sig om väl spridda idéer om hur man bättre marknadsför och tydliggör sin kompetens vilka flitigt omsätts som beskrivningskategorier och förklaringar både i tidningen och bland de personalchefer jag talade med.

Ibland levereras dessa råd i mer optimistiska resonemang, dock rör det sig i princip alltid om en villkorad optimism. Personalspecialisterna måste

³² Under 1988 hade tidningen ett helt temanummer om *Marknadsför personalarbetet* (Pma, 1988/4).

vara aktiva, bli bättre på att föra fram sitt budskap och tydliggöra sin kompetens för att man som yrkesgrupp ska lyckas. I resonemangen talas om behovet av marknadsföring mer i termer av möjligheter. Förutsättningarna för yrkesgruppen antas vara goda, men man har ännu inte realiserat sin fulla potential. I andra diskussioner där behovet av marknadsföring kommer på tal så betonas i första hand de brister personalspecialisterna som yrkesgrupp uppvisar. Även om diskussionerna i mångt och mycket berör gemensamma teman så är tonen i de sistnämnda mer reserverad och inte fullt så optimistisk³³. Ofta pekar dessa diskussioner på skillnader mellan fagert tal och personalarbetets vardag. De sätter fingret på de olika problem yrkesgruppen verkar ha att tydliggöra sin kompetens och därmed problem att omsätta det strategiska personalarbetet i vardaglig handling.

Det återkommande mönstret i tidningen i allmänhet är att yrkesgruppens öde placeras i deras egna händer. Även om problem identifieras och ett skeptiskt förhållningssätt intas är resonemangen vare sig fatalistiska eller deterministiska. Förändring är sålunda möjlig. Om personalcheferna bättre skötte sina uppgifter, tydligare marknadsförde sin kompetens, skulle de också öka sitt inflytande i ledningsgruppen och därigenom i större utsträckning vara med och påverka verksamheten.

Det diskuteras inte endast allmänt om vikten av ekonomi och affärsmässighet, även goda exempel visas upp i tidningen. Ett exempel på hur man i det dagliga arbetet framgångsrikt arbetar mer affärsmässigt är en artikel om Svenska Nestlé. Rubriken lyder: *Stora förändringar på Svenska Nestlé – Affärsmässighet PA-folkets nya ledstjärna* (Pma, 1991/3/38).

”På Svenska Nestlé i Bjuv i Skåne har personalavdelningen under de senaste åren arbetat sig fram till ett läge där stora delar av dess verksamhet lika gärna skulle kunna utföras av externa konsulter. Utvecklingen är ett resultat av ett

³³ Några exempel är krönikorna: *Lika dåliga som teknikerna?* (Pma, 1988/4/5), *Proffs eller fackidioter?* (Pma, 1990/1/5), *Vad gör personalcheferna?* (Pma, 1991/5/5), *Personalchefen en affärsman?* (Pma, 1992/3/5).

målmedvetet arbete mot marknadsanpassning och affärsmässighet i förhållande till företagets övriga avdelningar.” (Pma, 1991/3/38)

Personalavdelningen agerar som ett företag i företaget och säljer sina tjänster internt i konkurrens med exempelvis externa konsulter. De måste satsa på att vara attraktiva på ‘marknaden’ och erbjuda de tjänster ‘kunderna’ efterfrågar.

“Vi ska bedömas för vad vi gör inte för vad vi säger. Det säger nyttillträdde personaldirektören **Lars Wetterberg** och låter mer som chefen på marknadsavdelningen. Nu handlar det ju inte riktigt om konkurrens på lika villkor, eftersom personalavdelningen, som Lars Wetterberg påpekar, har ett försprång genom sina överlägsna kunskaper om företagets kultur och informella struktur.” (Pma, 1991/3/38)

Den bild som målas upp i intervjun är tydligt optimistisk. Konkurrensen ses inte som något hot – tvärtom konstrueras den som en möjlighet. Att bidra, vara nyttig och affärsmässig är centrala ledord. Personalavdelningen konstrueras som ett företag. Beskrivningen av personalavdelningens nya roll sker konsekvent utefter en ekonomisk och affärsmässig logik.

“I dag står personalavdelningen, enligt Lars Wetterbergs uppfattning, mer mitt i verksamheten. Den är inte längre en isolerad, anonym instans med lite halvpolisära uppgifter. – Lite förenklat handlar det om att vi fått en insikt om att det övriga företaget kan klara sig utan oss, men inte vi utan dem. Vi ska alltså bidra till företagets affärsmässiga utveckling. Det vi gör påverkar fiskgratängens pris i butiken. Det ställer krav på oss att vara med i verksamheten och på ett ödmjukt sätt ta reda på vad våra ‘kunder’ efterfrågar.” (Pma, 1991/3/38)

Bilden i artikeln visar personaldirektören inbegripen i ett samtal med fabriksdirektören. Platsen är fabriksgolvet och maskiner i full gång skymtar i bakgrunden. Det som avslöjar att det är två högre chefer som samtalar är möjligen det faktum att slipsarna och de vita skjortorna är urskiljbara under den vita överdragsklädsel de bär. I bildtexten står följande att läsa:

“Genom nära kontakt med ‘golvet’ får personalavdelningen kunskap om företagets behov. Svenska Nestlés personaldirektör Lars Wettergren samtalar med fabriksdirektör Olle Holmkvist.” (Pma, 1991/3/39)

Både i bild och text understryks att personalavdelningens arbete är konkret, tydligt och nära de aktiviteter (exempelvis produktionen) som genererar resultat. Den tolkning som därmed underlättas är att personalavdelningen är en tydlig del av organisationen och bidrar till det konkreta och affärsmässiga arbetet. Denna bild av framgångsrikt PA-arbete kan ställas mot den återkommande bild kritiker tecknar av personalavdelningen (som också antyds av personaldirektören på Nestlé), där denna ses som en avskild enhet från resten av organisationen – ett elfenbenstorn med idéer och teorier som inte bedöms vara relevanta för det operativa affärsmässiga arbetet.

Självrannsakan och anpassning

Genom den osäkerhet som ständigt skapas och förstärks vad gäller personalspecialisternas otillräcklighet som yrkesgrupp, där den ständigt trummas in i tidningen, öppnar sig en marknad där tjänster och produkter erbjuds för att hjälpa personalspecialisterna att marknadsföra sin kompetens. Med osäkerheten som grogrund konstrueras ständigt 'nya' behov vilka måste tillfredsställas. Denna osäkerhet utgör en central dimension i personalspecialisternas yrkesidentitet. Personalspecialisterna får ofta höra av andra att de som profession borde bli bättre på ekonomi, de borde skaffa sig linjeerfarenhet och så vidare. Vidare är detta något som representanter för yrkesgruppen själva ofta diskuterar. Följaktligen är självrannsakan och funderingar kring hur man som yrkesgrupp bättre kan göra sin röst hörd i organisationer och företag ett centralt och återkommande tema i det pågående identitetsarbetet. Som yrkesgrupp blir personalspecialisterna ständigt påmind om vad de borde bli bättre på. Återkommande exempel står att finna i mitt material. Både i intervjuer, samtal mellan personalchefer i erfarenhetsgruppen och i tidningen. Förbättring och anpassning är sålunda ett återkommande tema i diskussioner gällande hur man bättre skall positionera sig och marknadsföra sin profession.

Någon kanske invänder att den ständiga jakten på förbättring och förändring och därmed känslan av otillräcklighet är en central plågoande för varje modern själ. Flera kommentatorer har pekat på den faustiska

drivkraft vilken präglar den moderna västerländska kulturen (se exempelvis von Wright, 1978; Molander, 1993; Liedman, 1997), där människans jakt på kunskap och förändring är hennes räddning och förnöjsamhetens stillhet hennes värsta fiende. Nog är det väl så. Dock menar jag att personalspecialisternas tillvaro, då de hela tiden slår ur underläge, än tydligare tycks vara faustisk eller kanske mer korrekt sisyfosk. Alla välmenande råd, alla analyser av yrkesgruppens problem och deras status pockar hela tiden på personalspecialisternas uppmärksamhet. Något måste hela tiden göras, dock verkar yrkesgruppen aldrig riktigt nå målet. Stenen är stadd i ständig rullning men når aldrig riktigt över krönet.

Det är sålunda inte endast direkta råd som riktas till yrkesgruppen i tidningen. Även andra artiklar och exempel tycks explicit eller implicit säga samma sak – *ni borde bli bättre på...* En rad möjliga alternativ står till buds för de personalspecialister som bättre (det vill säga effektivare) vill kunna marknadsföra sin kompetens i företag och organisationer. Alltifrån kurser, seminarier och böcker – det vill säga relativt traditionella vägar till fort- och vidareutbildning – till tjänster såsom försäljning av framtagna nyckeltal för att underlätta värdering och jämförelse av immateriella tillgångar, exempelvis personal och kompetens. Även genom dessa exempel vilka diskuteras i tidningen blir personalspecialisterna ständigt påmind om sina brister.

Vi borde bli bättre på...

I ljuset av ovanstående är det föga förvånande att återkommande resonemang i intervjuerna kretsar kring hur yrkesgruppen borde bli bättre på att marknadsföra sina tjänster, bättre på att kommunicera och tydliggöra den kunskap man besitter och det bidrag man som yrkesgrupp ger. Känslan av otillräcklighet tycks vara ett centralt inslag i konstruktionen av personalspecialisternas yrkesidentitet. Detta tema återkommer personalcheferna jag samtalade med relativt ofta och de erhåller som vi sett i den offentliga diskursen många anledningar att uttrycka denna otillräcklighet.

Denna känsla av otillräcklighet tar sig en rad olika uttryck i intervjuerna. Genomgående handlar dock resonemangen om anpassning. Den verklighet som beskrivs (och föreskrivs) av andra (och även av yrkesgruppen själv) i tidningen tas av personalspecialisterna för given. De problem som identifieras, de brister som tillskrivs yrkesgruppen och de lösningar som återkommande föreslås accepteras som relevanta och riktiga. Därmed görs den (företags)ekonomiskt beskrivna verkligheten till norm. Vidare verkar denna anpassning vara ensidig i den bemärkelsen att personalspecialisterna ytterst sällan ifrågasätter denna norms primat. De återkommande metaforerna mjukvara och hårdvara är talande. Mot mjukvarans anpassningsbarhet ställs den givna hårdvaran. Uttryck som 'vi måste bli bättre på att sälja in våra idéer', 'vi är många gånger litet för luddiga och otydliga', och liknande uttryck, antyder en önskan om att erhålla ett större inflytande genom att kommunicera mer som andra chefer i linjen och i företagsledningen. Önskan gäller att bättre göra sig förstådda genom att konkretisera sina argument i mer ekonomiska termer. Att tydliggöra kopplingen mellan personalåtgärd och resultat. Denna önskan har som vi sett både en kvantitativ och en kvalitativ sida.

Berit, personalchef på *Affärsdrivande Verket AB*, återkommer flera gånger under intervjun till svårigheten att personalavdelningen upplevs vara otydlig. Berit tycker hon saknar modeller och verktyg för att 'sälja in idéer' och hon berättar att hon nyligen besökte en förvånad marknadsavdelning och diskuterade hur man skulle kunna utarbeta en marknadsplan för införsäljning av ett projekt för ledarskap och kompetensutveckling.

"Man har svårt att ta till sig budskapet. Jag var faktiskt nere igår.. jag kände att jag slet mitt hår för att vi har kommit långt i en uppstart i det här projektet [ett ledarutvecklingsprojekt som man bestämt att man skall genomföra, min anm.]. Två veckor innan jag skulle starta projektet så säger cheferna nej, vi orkar inte just nu, vi har så mycket annat. Ändå har man sagt att det här ska prioriteras, det här är viktigt. Ledarskapet är det viktiga att göra klart, vad innebär det, vad har vi för mål, hur ska vi kunna hantera det här? Jag slet mitt hår. Men man backade ur och man skjuter på det här hela tiden. Så jag gick ned till vår marknadsavdelning, jag tänkte att dom om några måste ju veta hur ska man sälja in en idé, dom säljer ju produkter. Så vi.. jag hade ganska intressanta

diskussioner där (skratt). Dom såg mycket konfunderade ut när personalchefen kom ner: *hjälp mig jag vill ha en marknadsplan för införsäljning (skratt)!* Det är ett område. Att göra oss mer konkreta, det känner jag.” (Berit, personalvetare, personalchef på *Affärsdrivande Verket AB*)

Vidare så menar Berit att problemet att kommunicera med andra chefer i mer ekonomiska termer är ett allmänt problem för personalspecialister.

“...vi är antagligen, ja alltså inte bara vi här i företaget, utan personalfunktionerna som sådana är ju säkert många gånger väldigt dåliga på att sälja in sina teorier om varför det ska vara på ett visst sätt. Det är ju oftast så att en personalfunktion i organisationen ofta får höra att den är otydlig. Vad gör ni för någonting? Vad har ni för idéer? Vad vill ni göra? Det här är någonting som jag tror vi måste jobba med.” (Berit, personalvetare, personalchef på *Affärsdrivande Verket AB*)

Frida som arbetar som personalchef på *Matgrossisten AB* tycker att hon har högre status idag, att de frågor hon driver möts med mer respekt. Enligt henne själv beror det dels att det är lättare att diskutera mjukvarufrågor i företag idag. En anledning till detta är att hon själv har blivit skickligare att tala om dessa frågor i mer ekonomiska termer. Vid sin tidigare anställning som personalchef fick hon tillfällen att öva mycket på att översätta personalfrågor till ekonomiska frågor.

“Jag kommer från ett företag som är teknikorienterat och där fick jag använda personalekonomi alldeles för mycket och liksom haka upp allting på pengar. Det här kommer vi att tjäna på. Jag fick liksom göra kalkyler, för annars hade jag jättesvårt att få igenom det här. *KH hotar med vite, det kommer att bli vite om vi inte gör det här.* Det är ju ett ganska besvärligt sätt att jobba, men samtidigt så skapar det framgång också och man skapar resultat. ... Det går liksom inte att komma in till chefen och säga jag tror att om vi satsar på dom här mjuka sidorna så kommer vi att få.. utan i stället så bygger man upp argumentationen på ett annat sätt. Man argumenterar för det man tror på, på ett annat sätt, man knyter till siffror.” (Frida, beteendevetare, personalchef på *Matgrossisten AB*)

Trots att Frida anser att hennes status och legitimitet ökat, så återvänder hon till temat affärsmässighet, men nu i mer negativa termer, då vi talar om de vanligaste problemen eller hindren som hon stöter på i sitt dagliga arbete.

“Ett hinder är ju att man kan uppleva att – jag vet inte om det hänger ihop med rollen eller om det är kvinnorollen jag vet inte det riktigt – man inte uppfattas som speciellt affärsinriktad, att man är intresserad av kunder och att det jobb man gör inte bidrar. Det kan vara ett hinder hos många att man inte ser personalchefen som den resurs som personalchefen tycker sig vara att bidra då indirekt till företagsutveckling. ... Det tar faktiskt lång tid att få vissa chefer att förstå det här. Sedan tror jag att det fortfarande finns människor som tror att man är kvar i den här gamla rollen, att man ska vara någon kurator som ska gå omkring och vara social och klappa(?) på folk. Det är lite kvinnligt att göra så också. Och att man inte kan vara bestämd och rak osv. Så det finns en massa sådana här om personalchefer.. personalavdelningen som lite som den här plåstraren och det tror jag fortfarande finns kvar. ... Sedan kan det också finnas mycket kvar att man är den här mjuka personen och den här lite som går liksom i filttofflor. Där vet jag inte om vi skiljer oss, jag skulle tro att det skiljer sig mellan kvinnor och män. Att kvinnor har mycket lättare att falla in i den rollen, som den här mjuka. En liten mamma som ska liksom plåstra om. Där tror jag männen har mycket lättare för att markera(?) och närma sig affärsmannaskapet. Det här är liksom grova generaliseringar, eller schabloner jag har, men jag tror verkligen så.” (Frida, beteendevetare, personalchef på *Matgrossisten AB*)

Frida är den enda person av de personalchefer jag intervjuade som explicit talar om manligt och kvinnligt och skillnader däremellan som en förklaring till den problematik som personalchefen ställs inför. Hon använder förvisso liknande argument som de andra personalcheferna när hon resonerar kring vanliga problem som man som personalchef ställs inför vad gäller mötet och kommunikationen med andra chefer, samt hur dessa problem ska hanteras (var affärsmässig, översatt personalarbetet i ekonomiska termer, och så vidare). Dock menar Frida att förklaringen till skillnaderna och den problematik som därmed uppstår kan hänföras till de förväntningar som personer har i en organisation om manliga respektive kvinnliga beteenden.

Något som förvånade mig var att ingen annan av de intervjuade personalcheferna använde sig av mer könsrelevanta beskrivningar även om sådana tolkningar relativt enkelt skulle låta sig göras. Mönstret följer det som observerats vad gäller den offentliga diskursen. En trolig förklaring till att ett könsneutralt förhållningssätt var det vanligaste är att det är ett legitimt beskrivnings- och förklaringsätt som är etablerat i samhället. Den

enskilda individen (oavsett kön, etnicitet, klass och så vidare) står vanligtvis i fokus och utgör den yttersta förklaringsgrunden till enskild framgång eller misslyckande. Enligt denna ideologi är det individuella personligheten som betyder något inte om man råkar vara man eller kvinna (Haavind, 1985).

I Conradson och Rundquists (1997) studie av kvinnliga chefer i karriären var just ett könsneutralt tankemönster vanligast när chefskarriären diskuterades, där den enskilda individens insatser och skillnader mellan individer framställdes som avgörande huruvida någon blir chef och hur långt man kommer i sin karriär. Detta betyder inte nödvändigtvis att dessa kvinnor inte hade några erfarenheter att individers kön spelade en viktig roll i organisationer. Snarare hade många lärt sig att anpassa sig och sitt förhållningssätt till en mansdominerad miljö (ibid). Då optimistiska och individcentrerade resonemang utgör den offentliga och legitima ideologin i företag försvåras kritiska röster som skulle kunna ifrågasätta allas (åtminstone i princip) lika möjligheter; dels därför många faktiskt inte ser kön som betydelsefullt (oftast män och i viss utsträckning unga optimistiska kvinnor); dels därför att enskilda (kvinnor) inte vill framstå som besvärliga och jobbiga. 'Kvinnosaken' är sällan ett uppskattat ämne i företag och organisationer (ibid).

Problemet att marknadsföra sina tjänster placeras också återkommande i yrkesgruppens och den enskilda personalspecialistens händer. Det är hela tiden i termer av att *jag* som enskild personalchef eller *vi* som yrkesgrupp borde bli bättre på att tydligare kommunicera vårt bidrag till organisationen som resonemangen förs, beroende på om det speglar egna synpunkter och erfarenheter eller förs i mer allmänna termer.

Helena sitter som personalchef med i företagsledningen på ett företag som tillverkar kem-tekniska produkter. Hon har både en mer beteendevetenskaplig bakgrund, samt att hon nyligen tagit en MBA-examen i USA. Hennes resonemang liknar många andras med den viktiga skillnaden att hon anser att personalspecialisterna inte behöver ha dåligt självförtroende. För egen del anser Helena att hon inte har några större problem att föra fram sina frågor gentemot andra chefer och i

företagsledningen. När hon beskriver känslan av otillräcklighet talar hon om yrkesgruppen i stort inte om sina egna erfarenheter.

“SPF-människor och SPF som organisation har ju alltid haft den här ångesten att: vi personalmänniskor borde kunna det här också, vi måste lära oss det här, och ska vi ha en chans till inflytande så borde vi kunna allt om ekonomi och personalekonomi och vi ska göra si och vi ska göra så. Det har liksom funnits i yrket något sorts dåligt självförtroende. Det fanns inte någon speciell utbildning för personalmänniskor. Förr i tiden så kunde en fackföreningsordförande bli personalchef, man halkade in från alla möjliga yrkesområden in i personalfrågor. Men jag tycker det där har varit litet larvigt för vårt yrke är ett yrke. ... I vilket fall som helst så tror jag att vi inte ska ha dåligt självförtroende. Jag tror att personalmänniskor är duktiga, men vi är väldigt mycket generalister i vårt arbete också. Vi har vår profession och vi har vår kunskapsmassa i botten, men man blir ju också involverad genom att man har ett så utåtriktad jobb på företaget i alla sorters frågor. Jag tror att vi har något att bidra med idag även om vi inte har en civilekonomexamen eller civilingenjörsexamen, eller något annat då, utan vi har vår kunskap på det här mjuka området väldigt mycket. Vi kan hantera förändringar, vi kan hantera människor, vi har tentaklerna utanför företaget väldigt mycket när det gäller vad som är på gång osv. Sedan är det ju klart att någon formell kompetens ska vi ju naturligtvis ha att stå på.” (Helena, beteendevetare och MBA, personalchef på *Kem-tekniska Konsumentprodukter AB*)

Resonemanget liknar som sagt det många av de andra personalcheferna för och de beskrivningar som yrkesgruppens facktidning erbjuder. Även om scenen, aktörerna och problemen som beskrivs i mångt och mycket är desamma så förskjuts betydelserna genom den mer självsäkra och optimistiska ton som resonemanget har. De sedvanliga problemen konstrueras exempelvis som skenproblem i den meningen att yrkesgruppen inte borde ha dåligt självförtroende. Enligt Helena besitter personalspecialister relevant och viktig kunskap som är specifik för denna yrkesgrupp. Hon lyfter fram och betonar det man som yrkesgrupp kan, snarare än det som man i en känsla av otillräcklighet önskar att man vore bättre på. Resonemanget utgår mer ifrån att PA-kunskapen i sig är viktig och många gånger tillräcklig. Resonemanget avslutas även här med att initiativkraften understryks.

“Sedan måste man ju också ut och ta initiativ själv och säga till cheferna att göra saker och ting. Det måste ju finnas ett initiativ från oss också inte bara att dom

kommer till oss och ber om hjälp utan vi måste kunna tala om för dom vad vi tycker borde ske i företaget.” (Helena, beteendevetare och MBA, personalchef på *Kem-tekniska Konsumentprodukter AB*)

I linje med det ovan sagda anser Helena också att det idag till viss del är enklare att diskutera mer mjuka frågor i företagen, att det inte alltid behövs sättas en prislapp på alla frågor som man driver som personalchef. Återigen understryker hon att PA-kompetensen har ett egenvärde.

“Det var mycket prat för ett antal år sedan, säg ett tiotal år sedan, att personalmänniskor inte kunde göra sig förstådda så att chefer lyssnade på oss. Vi kunde inte beskriva våra insatser i kronor och ören. Man trodde på den tiden att man var tvungen att beskriva i kronor och ören för att man skulle lyssna. Jag tror inte det är så nödvändigt idag att det måste vara kronor och ören på varenda fråga så att säga utan jag tror att idag är omvärlden beredd att prata om andra termer som utveckling, som förändring osv. Det kanske inte var riktigt lika enkelt att prata dom här mjuka orden förr som det är idag. Sedan är vi ett väldigt ekonomiskt företag så det är inte det.” (Helena, beteendevetare och MBA, personalchef på *Kem-tekniska Konsumentprodukter AB*)

Christina startade sin karriär på marknadssidan. Numera arbetar hon som personalchef i ett nystartat amerikanskt IT-företag, där hon också sitter med i företagsledningen. Hon tycker liksom Helena att hennes inflytande i organisationen är högt. När jag frågar henne om vanliga hinder och problem som uppstår i organisationen tar hon upp risken att de mjuka frågorna inte alltid tas på allvar. Dock menar hon, liksom Helena, att denna problematik inte är så mycket en problematik för henne utan mer något som gäller för yrkesgruppen i stort.

“Hinder är väl möjligen då att man just arbetar med dom här lite mjukare delarna på ett företag, så är det en stor risk att man inte riktigt tas på allvar. Men där tror jag att om man själv vet någorlunda vart man vill och har varit med ett tag och framförallt har erfarenhet från nån annan sida än personalsidan, så har man lättare att få gehör för idéer och tankar som man har.” (Christina, civilekonom, personalchef på *IT-Kommunikation AB*)

Intressant att notera är att Helena och Christina som uppvisar större självförtroende i sina resonemang, där de anser sig ha relativt stort inflytande i den meningen att de personalfrågor de driver möts med

respekt från andra chefer, har en delvis annan bakgrund. Ingen av dom har en renodlad beteendevetenskaplig bakgrund (dock har IM en beteendevetenskaplig bakgrund också). De är båda ekonomer, sitter med i företagsledningen och har en relativt lång yrkeserfarenhet (cirka 30 år). Även om Christina startade sin karriär på marknadssidan slog hon ganska snabbt in på en karriär inom personalfunktionen. Båda har sålunda gjort en specialistkarriär inom personalfunktionen. När de talar om det återkommande temat om svårigheter att kommunicera och utöva inflytande talar de om professionen eller yrkesgruppen i stort, inte sig själva. De anser att personalspecialister som yrkesgrupp själva måste visa litet mer drivkraft och initiativ. Distansen till yrkesgruppen i dessa resonemang gäller problemen som många inom den upplever. Dock tar de inte avstånd ifrån yrkesgruppen i sig, utan det är en grupp som dom själva också anser sig tillhöra.

Den osäkerhet och den känsla av otillräcklighet som många personalspecialister uttrycker utmynnar som vi sett i en rad idéer på hur man skulle kunna bli bättre på att tydliggöra och marknadsföra sitt kunnande. Dessa beskrivningar och resonemang av personalcheferna själva där behovet av anpassning till olika yttre krav återkommande uttrycks är relativt fjärran den bild som tecknas genom de anklagelser om skråttänkande och inåtvändhet som ofta slungas fram i yrkesgruppens facktidning.

Denna anpassning kanske tydligast uttrycks av Gunilla, personalchef på ett företag inom databranschen. Förutom att hon tagit en marknadsekonomexamen från IHM Business School är Gunilla också förskolelärare i botten. I en tidigare anställning som personalchef på ett läkemedelsföretag gick hon denna IHM-utbildning. Där fick hon bland annat lära sig att göra SWOT-analyser som ett led i utarbetandet av en marknadsplan. När hon senare gjorde en presentation inför ledningsgruppen på läkemedelsföretaget använde hon sig av dessa kunskaper. Bemötandet hon fick var över förväntan. Den enda skillnaden mellan denna dragning och många andra inför samma ledningsgrupp var att hon hade resonerat i termer av styrkor/svagheter och hot/möjligheter och därmed kommunicerat på ett för företagsledningen välbekant sätt.

Grejen är att alla andra hade sagt det här före mig, men vad jag hade gjort var att plutta in det här i en fyrkant och helt plötsligt begrep alla vad jag sade. Så det hade ingenting att göra med att det var något nytt eller något annorlunda utan det var bara sättet att strukturera, att prioritera och visa på samband som gjorde att dom [ledningsgruppen på läkemedelsföretaget] fattade vad jag var ute efter. Så jag fick ju fritt spelrum sedan att köra. Så jag tror på det där med att ha ett gemensamt språk, men samtidigt så måste vi ha tillräckligt mycket pondus för att stå för den mänskliga delen, för det är inte dom experter på. Men språket kan vara ett sätt att nå den där pondusen. För jag kände att helt plötsligt var det bara som att sesam öppna dig. Jag fick jobba och driva ett antal rätt viktiga projekt då som fortfarande finns kvar.” (Gunilla, förskolelärare och IHM-examen, personalchef på Dataföretaget AB)

I dagsläget har Gunilla en konsultfirma vid sidan om där hon i princip lär andra personalchefer att göra ‘marknadsplaner’ när de kommunicerar med övriga chefer i organisationen. Hon lär personalchefer att tala ‘business’. Gunilla har ett avtal med företaget där hon har avsatt ett antal dagar per år som hon kan ägna åt sitt konsultbolag. Verksamheten verkar vara relativt framgångsrik och Gunilla förekommer som föreläsare på olika mässor och seminarier. Det finns ett behov för denna typ av kurser eftersom personalfolk i allmänhet, anser Gunilla, är dåliga på att marknadsföra sin kompetens.

“Det är ju inte en människa idag som skulle gå ut på marknaden och släppa en produkt utan att man visste att det fanns en kund som var beredd att pröjsa för den och att du också visste hur du skulle få ut den till kunden på ett bra sätt. Så är det ju inte med personalfolket idag när dom kör sina utvecklingsprojekt. Då tror man så mycket. Man vet inte hur kunden ser ut, vad vill våra chefer ha?” ... “man behöver ju ha den där självinsikten så man sätter igång och sedan kan man ju sno.. jag menar det finns ju massor av affärsmodeller som man kan använda, det beror ju på vilken miljö man själv lever i. Men det här är liksom inget konstigt det är en helt vanlig marknadsplan. Du gör en nulägesanalys och ett önskat läge och sedan sätter du ett antal strategiska mål och sedan: *hur gör vi?*. Det är just den där prioriteringen och nulägesanalysen som är så svår för personalfolk att göra. Man lever i dom här dagliga transaktionerna och har svårt för att se perspektiv.” (Gunilla, förskolelärare och IHM-examen, personalchef på Dataföretaget AB)

Adam är kollega till Berit på *Affärsdrivande Verket AB*. Han vikarierade som personalchef medan hon var mammaledig och är nu förhandlingsansvarig på företaget. Han är den enda av dom intervjuade som läst p-linjen med inriktning mot arbetsrätt. Detta specialintresse för arbetsrätt färgar också hans resonemang.

“Personalfunktionen är en väldigt.. upplevs i organisationen som väldigt flummig, därför man kan gå och bry sig i allting. Du kan du kan gå ner och ha åsikter om det mesta och det är ingen som kastar ut dig, utan man lyssnar på en och pratar man skit så då pratar man skit och då tar väl ingen så mycket notis av vad man säger. Men dom lyssnar alltid på något sätt. Så att man kan vara och bry sig i allting, om man kommer från personalavdelningen så kan man vara med överallt..” (Adam, personalvetare, förhandlingsansvarig på *Affärsdrivande Verket AB*)

Själv så ser han sin juridiska kompetens som en mer tydlig kunskapsbas jämfört med de beteendevetenskapliga kunskaperna. I diskussioner om arbetsrätt är det tydligare rätt eller fel. Denna kompetens upplevs vara mindre förhandlingsbar.

“Så att det är två sidor så att säga av personalområdet som är lite motsatta. Jag tycker att det är bra att ha dom här två områdena, dom harmoniserar, eller dom läggs ihop så att man får en rätt bra blandning, men som i vissa avseenden tenderar att slå över då i mer arbetsrättsliga frågor om man nu jobbar i företag i förändring. Så att det finns många aspekter på det där. Men det känns tryggt, för mig i alla fall, att ha den här fackkunskapen i arbetsrätt. Det ger mig ett värde i organisationen som jag är harmonisk och trygg i. Vem som helst kan ha åsikter i kompetensutveckling, men det är inte alla som.. många kan ha åsikter också vad gäller arbetsrätt men här pratar man faktiskt om praktisk arbetsrätt.. som man kan ha åsikter så att säga men det är en annan sak som gäller.” (Adam, personalvetare, förhandlingsansvarig på *Affärsdrivande Verket AB*)

I erfarenhetsgruppen diskuterades också frågan hur man bättre skulle kunna marknadsföra sina tjänster. Som sekreterare inledde jag detta möte med att sammanfatta några av mina resultat från intervjuerna. Jag berättade om hur de jag talade med såg på sin yrkesroll. Kortfattat beskrev jag de teman som diskuterades i kapitel fem. Ett intryck jag redovisade var att skillnaden mellan är och bör många gånger var oklar. Mycket av det personalcheferna beskrev verkade vara hur det bör se ut idealt, medan

man fortfarande i praktiken höll på mycket med de 'gamla' traditionella frågorna. Det upplevdes vara svårt i slutändan att få prioritet för sina frågor. Fortfarande spökade gamla synsätt där man ser personalfunktionen som en kuratorsfunktion, samt att man har hand om mjuka och därför otydliga frågor. Efter denna sammanfattning av mig tog Josef, personalchef på ett kommunalt fastighetsbolag till orda.

Man kan undra litet när du säger det här *är* och *bör*. Om det här är en situation där *är* kan förändras till *bör* eller om det är någon sorts fälla där *är* tillståndet inte någonsin blir *bör* tillståndet. Är det någon som hajar vad jag är ute efter? (skratt) ... Vi sitter i ett tillstånd där man, unisont säger du, beskriver hur någonting är och hur någonting borde vara. Och jag kan liksom se att det ligger på något sätt i sakens natur att vi inte kommer till det där ideala tillståndet som vi egentligen vill fungera, så som vi egentligen vill jobba. Det är väl snarast det jag menar, ligger det i sakens natur att vi med en viss intresseinriktning och en viss kompetens ser saker på det här sättet att det borde vara.. och då är det en liten fälla på något sätt. Så din fråga där, som jag ser att du har skrivit [han läser mina anteckningar], hur skall man få *är* och *bör* att bättre sammanfalla. (Josef, personalchef på *Fastighetsförvaltaren AB*)

Och då är vi tillbaka där som jag reagerade på när du [hänvisar till mig] var och hälsade på att vi personalmänniskor har ju alltid så dåligt självförtroende, det skulle ju alltid behövas lite mer av det, och vi blir inte förstådda för att vi talar fel språk, och förut skulle vi lära oss lite mer ekonomi, och nu behöver vi säkert kunna mer (ohörbart), och det ena efter det andra. Så vi kommer aldrig dit, för har vi tillfredsställt det ena så hittar vi på något annat. (Helena, beteendevetare och MBA, personalchef på *Kem-tekniska Konsumentprodukter AB*)

Josef: Ja

..istället för att säga vi är bra som vi är och vi fyller en funktion och vi är duktiga. Men det har ju pågått hur länge som helst den här diskussionen om.. jaa tänk om vi.. nu fick vi i alla fall en utbildning på universitetet och förut fanns ju ingen utbildning, det var inget riktigt yrke, ni vet hela det här pågick ju. ... Vi kanske aldrig kommer fram till *bör* för vi blir aldrig riktigt nöjda med oss själva. (Helena, beteendevetare och MBA, personalchef på *Kem-tekniska Konsumentprodukter AB*)

Där tror jag det handlar om just att få genomslagskraft för sina åsikter och att kommunicera – det är en process för oss. Att bestämma oss att de här frågorna är viktiga... (Marie, personalchef på *Affärssystem AB*)

...Sedan tror jag att det gäller samma sak som att gå från den här kurvan [hänvisar till en modell som tidigare redovisats under mötet, min anm] det är ett insäljningsjobb, vi måste sälja oss själva. Tala om vad vi tillför företaget, hur bra vi är, att dom inte klarar sig utan oss, vilka misstag dom gör om inte vi är involverade i även affärsmässiga beslut. Och så tror jag det är oerhört viktigt att vi sitter med i företagsledningen. (Christina, civilekonom, personalchef på *IT-Kommunikation AB*)

Men det där kan man inte prata om det måste man ju bara visa. Men jag fick en annan reflektion. Det här med det dåliga självförtroendet. Kan det vara ett tecken på att vi då är den yrkesgrupp här som är bäst på att rannsaka oss själva? Som är lite längre framme med att ha en vision om hur det skulle kunna vara om vi fick fullt utlopp för det som vi föreställer oss är vår kompetens. Och hur förmedlar man... vad förmedlar vi för bild? Hur vinner man det där som du pratar om nu? Vad är det för bild vi förmedlar? Förmedlar vi en bild av att egentligen inte är vad vi borde vara? Då är ju det dålig marknadsföring. (Josef, personalchef på *Fastighetsförvaltaren AB*)

Även i erfarenhetsgruppen reflekterade deltagarna över hur man bättre skulle kunna kommunicera sitt budskap till andra. En förklaring till skillnaden mellan är och bör som framfördes är att personalspecialister som yrkesgrupp ständigt reflekterar över frågan. De krav som man upplever omgivningen ställer accepteras som legitima och som sådana man måste förhålla sig till. Genom denna ständigt återkommande självkritik uppmärksammas hela tiden glappet mellan det man gör och det man borde göra. En central del i yrkesgruppens identitetskonstruktion tycks vara denna känsla av otillräcklighet. Det finns hela tiden något som man kan förbättra, någon typ av kunskap som saknas.

Ombytta roller?

Från början av forskningsprojektet hade jag förväntningar om att samtalen i erfarenhetsgruppen mer tydligt i vissa avseenden skulle skilja sig från de resonemang som framfördes kanske främst i den offentliga diskursen, men även i intervjuerna. Man skulle kunna tänka sig att andra mer kritiska

resonemang skulle framföras i sammanhang där kollegor emellan diskuterar. Ett offentligt förhållningssätt skulle kunna ge vika för ett mer informellt sådant mellan skål och vägg kollegor emellan (jämför *front stage* och *back stage*, Goffman, 1959). Delvis sker något sådant vid några enstaka tillfällen. Personalspecialisterna intar delvis andra roller och positioner och skämtar, ironiserar över och kritiserar andra chefers handlingar. Mer specifikt problematiserar personalspecialisterna VD-rollen och kritiserar den vid två olika tillfällen under mötena i erfarenhetsgruppen. Vid dessa tillfällen framförs synpunkter vilka sällan yttras offentligt. De två tillfällena skiljer sig åt på flera punkter innehållsmässigt, men de har det gemensamt att den kritik man framför är sådan kritik som man själv som yrkesgrupp ofta får höra. Man använder sålunda motståndarens argument för att beskriva och förklara dennes beteenden. I båda fallen är det VD:ns beteende som kommenteras och dessa exempel är sådana som kanske förväntas stanna mellan skål och vägg.

Det första tillfället är ett erfarenhetsgruppmöte till vilket Claes Trollestad är inbjuden. Trollestad har vid ett antal tillfällen offentligt kritiserat HRM-begreppet och har rönt en hel del uppmärksamhet när han diskuterat HRM både i artiklar och på seminarier (exempelvis kompetensmässan). Trollestads synsätt är kritiskt och av mer filosofisk karaktär. Han är bland annat intresserad av vilken den underliggande människosynen är i HRM. Är det något nytt, eller? Mötet inleds med att Trollestad berättar sin syn på HRM som fenomen. Diskussionen leder fram till kulturbegreppet, då många företrädare för HRM också understryker vikten av att skapa en stark företagskultur. Även detta begrepp kritiserar. Kultur kan inte proklamerar fram, menar Trollestad. Ledare saknar ofta insikt samt har orealistiska förväntningar vad gäller kulturförändringar. Vidare är han kritisk mot den underliggande behaviorism som präglar HRM och kulturdiskussionerna. Att förändra kulturen blir i dessa en fråga om beteendemodulering. Detta är kortfattat bakgrunden. När vi kommer in på mötet har Trollestad föreläst en längre tid och RG, personalchef på Fastighetsförvaltningen AB, kommenterar en del av det sagda.

Handlar det inte väldigt ofta om att inte ryckas med och ta till dom här tuffa stora orden utan att inse var begränsningarna finns. Att hitta en realistisk nivå

och kanske prata om guidelines som du säger, om litet mer ödmjuka ambitioner än att slå på trumman så här stort och göra regndanser (auditoriet skrattar) (PDE: Annars är det väldigt bra om man hyr Globen..) Det kan väl vara det som är framgångsnyckeln ibland att inte ha så himla höga ambitioner så att man går på sådana minor att det blir fjantigt och man betraktas som tontiga som ledningsfigurer som går ut och snackar om sådant som var och en offentligt tycker är larvigt. (Josef, personalchef på *Fastighetsförvaltaren AB*)

Det tror jag många gånger bottnar i orealistiska föreställningar om verkligheten. Och det underlättas ju om man inte har någon kontakt med sig själv. Människor utan självinsikt och självkännedom är naturligtvis mycket mer benägna att ge sig ut i den typen utav övningar och ha sådana fantasier än människor.. (Claes T)

...Det där är vanligt oerhört vanligt (bifall) (Pia, konsult)

...

Vi talar ju bara inom dom här väggarna då ... Jag har ett exempel på en sådan här människa då i en ledande ställning som ständigt går på dom här minorna att ha för höga förväntningar. Och blir ständigt fruktansvärt besviken på alla människor utom sig själv. Och det är ju liksom en ond cirkel han befinner sig i och aldrig kommer ur och ständigt drar med alla för det är en tämligen övertygande och karismatisk person, som drar in många i det där spelet och hamnar i den här oerhörda frustrationen av att ha gått in i en återvändsgränd, eller att det rinner ut i sanden, att det blir fiasko och regndans. En sådan personlighet i ledande ställning är oerhört mäktig och svår att hantera. Du säger att det är vanligt och då känner du igen sådana personer (ohörbart) förmodligen. (Josef, personalchef på *Fastighetsförvaltaren AB*)

Joo. Jag ska inte överdriva och säga att det finns en i varje ledningsgrupp (RG: Det vore ju tragiskt..) Om jag säger att det finns en i var tredje ledningsgrupp i det här landet så tror jag faktiskt inte att jag är... ... (Pia, konsult)

Jag skulle vilja gå ännu längre och säga att de flesta ledningsgrupper som jag har kontakt med dom domineras av orealistiska föreställningar. Det finns väldigt lite av egen reflektion, det finns väldigt lite av någon slags mogen livsåskådning eller livssyn, det finns väldigt lite av att man bottnar i sig själv. (Claes T)

Jaa, det är hemskt (Pia, konsult:)

Man har det något att göra med att man har litet svårt att röra sig vertikalt, när man väl når den där nivån. Det kan jag tycka att jag ser hos en del personer i ledningsbefattning att man har väldigt svårt se vertikalt i organisationen man hamnar någonstans och sedan tror man att man sitter med svaren och man sitter där på gamla meriter.. (Josef, personalchef på *Fastighetsförvaltaren AB*)

...

IM: Är det inte det att dom har för att nå dit nästan varit tvungna att skärma av livet väldigt mycket och koncentrera sig bara på att arbeta otroligt hårt. Man kanske kommer upp till fyrtio- fyrtiofemårsåldern och då får den här positionen och otroligt mycket makt över andra människors levnadsvillkor så att säga och då är det väl naturligtvis svårt att plötsligt vidga sin syn (ohörbart). (Helena, beteendevetare och MBA, personalchef på *Kem-tekniska Konsumentprodukter AB*)

...

Sedan är det ju oftast väldigt karismatiska personer som kommer så här långt som är duktiga att föra sig som har dom sociala kontakterna, kan tala för sig oerhört välformulerade och strukturerade och duktiga. Man ska inte ta ifrån dom att dom är faktiskt duktiga, men har tappat kontakten med sig själv. I och med att dom är starka och karismatiska och har en liten följarskara som stöttar dom och stöder dom så är det inte alldeles lätt att göra någonting åt dom heller. (Christina, civilekonom, personalchef på *IT-Kommunikation AB*)

Vad händer om en sådan här person som då inte har så mycket kontakt med sig själv och har en (lätt skratt) egendomlig bild av verkligheten och en speciell självbild som inte så många känner igen, plötsligt får för sig – grejen nu det är etik (skratt) – nu är det etik som gäller, det är det vi ska köra och så alla växlarna i. Var tar det vägen? (Josef, personalchef på *Fastighetsförvaltaren AB*)

Så har det ofta gått till när man har skaffat sig ett etiskt program i en organisation. Någon i ledningsgruppen har lyssnat på Lennart Koskinen eller någon annan och blivit tänd – det här är ju jätteviktigt åh vad spännande! ... Så tar man hjälp av en konsult och fixar till någonting snyggt, tjustigt, välformulerat. Så trycker man på ett glättat papper och skickar ut. I bästa fall blir ju folk förbannade! (Claes T)

Ja i bästa fall.. Det höjer ju inte respekten för det insiktsfulla strategiska arbetet precis. Skulle jag gissa. (Josef, personalchef på *Fastighetsförvaltaren AB*)

Josef berättar om en karismatisk företagsledare som han anser har lite väl orealistiska förväntningar. Josefs exempel kommenteras av de andra deltagarna vilka ger egna exempel och försöker förklara fenomenet. Även vissa modifieringar görs när Josefs resonemang av deltagarna görs mer allmängiltigt – där beteendet om inte direkt ursäktas i alla fall ges förstående förklaringar. Claes T och Pia, den ena av de medverkande konsulterna, är betydligt mindre försiktiga i sina resonemang. Båda ger dom Josef rätt samtidigt som de menar att problemet är vanligt, att det i många ledningsgrupper sitter en (eller flera) stark(a) person(er) med orealistiska föreställningar. Kritiken som yrkesgruppen framför är intressant både till innehåll och form. I detta sammanhang framstår personalspecialisterna som chefer med båda fötterna på jorden vilka kritiserar andra personer i ledningsgruppen som verklighetsfrånvända.

Intressant att notera är att den framförda kritiken inte är speciellt kompromisslös – goda sidor hos de kritiserade personerna lyfts också fram samtidigt som man försöker förstå varför personerna beter sig som de gör. Även om personalspecialisterna intar en liknande position som sina kritiker så framförs kritiken med betydligt mer empati än vad som är vanligt när personalspecialisterna kritiserar för verklighetsfrånvändhet.

Det andra tillfället är en betydligt kortare diskussion, hämtat från ett annat möte i erfarenhetsgruppen. Samtidigt rör det sig om att deltagarna raljerar över vissa aspekter i VD-rollen, det rör sig inte lika tydligt om en öppen kritik av vissa typer av beteenden. När vi kommer in i diskussionen har Pia, en av konsulterna och initiativtagarna till erfarenhetsgruppen, kommenterat tendensen att VD:n och andra högre chefer ibland har en övertro på tekniken och tenderar att glömma bort medarbetarna. Med anledning av detta ställer jag följande fråga:

Men varför är man fortfarande fokuserad på tekniken eller teknologin. För om man slår upp vilken HRM bok som helst bland den här floran av managementlitteratur är standardargumenten att organisationslösningar, strukturella organisationslösningar, designlösningar går att kopiera, teknologi går att kopiera snabbt men inte kompetensprofilen på dom anställda (bifall). Har man inte läst dom här böckerna? (Johan B)

Joo, personalmänniskorna har det (bifall), men inte dom flesta vd:arna tror jag.. eller.. för det är ju oftast så att ekonomin styr och blir det en svacka då blir även vd:n och ekonomichefen människor, blir rädda och drar tillbaka. Så uppfattar jag det i alla fall och då ser man inte.. man ser väldigt kortsiktigt och ser inte längre fram vad man får för effekter av det här utan det.. man håller sig inte a jour heller på samma sätt i managementlitteraturen. (Nina, personalchef på *Resebolaget AB*)

..Hur mycket kompetensutveckling lägger VD ned på sig själv? (Olga, personalchef på *Kontorsmaskiner AB*)

Precis (Nina, personalchef på *Resebolaget AB*)

Ja men dom kan ju allt redan. (skratt) (Johan E, konsult)

Vad lägger man ned på kompetens vad lägger man ned på personlig utveckling? (Nina, personalchef på *Resebolaget AB*)

Man åker iväg fjorton dagar på en specialutbildning i något språk någonstans i världens hörn, nej nu.. (Pia, konsult)

..Eller lär känna ditt innersta och så där (raljerande tonfall), men inte medmänniskorna riktigt runt omkring (bifall). (Nina, personalchef på *Resebolaget AB*)

Jag vet inte men jag tror att det där är.. jag är inte särskilt mycket för manligt och kvinnligt men sjutton vet om inte det här är liksom männen då.. nu är jag färdig nu har jag gjort karriär jag har blivit chef jag har blivit VD. Nu kan jag den här saken, det är litet grann som du säger, jag är fullfjädrad. (Pia, konsult)

Utdraget inleds med en kritik av att VD:ar inte alltid är uppdaterade vad gäller managementlitteraturen (och bland annat därför inte alltid vet vikten av att se till medarbetarna i de strategiska besluten). Denna kritik ter sig dock sällan allvarlig för en handlingens man, som en VD ofta positioneras (positionerar sig) som. I slutet ges också en möjlig förklaring till detta fenomen. VD:n ser sig ofta som fullfjädrad och är därför inte i behov av att hålla sig á jour. Han kan sitt jobb. Dock förändras bilden av VD:n för ett ögonblick i denna ordväxling när man skämtar om dennes egna val av kompetensutveckling. Här antyds att han ägnar sig åt språkutbildning eller djuppsykologi – aktiviteter inte helt i linje med

idealet om en handlingens man. Kort sagt misstänkliggörs (om än för en kort stund) VD:n för att ägna sig åt 'flum'.

I dessa två exempel är rollerna för stunden ombytta. Dock står bilden av anpassning fast. Även om personalcheferna tillåter sig kritisera VD-rollen eller skämta om exempelvis VD:ns verklighetsfrånvändhet i dessa två sammanhang så sker resonemangen inom den normerande verklighet som är kritikernas – en verklighet där handlingskraft och praktisk erfarenhet faller avgörandet. Både kritiken och skämtet har samma utgångspunkt – att verklighetsfrånvändhet är klandervärt. Kritiken och problematiseringen sker sålunda hela tiden inom doxans ramar (Bourdieu, 1972/1977). I inget av exemplen driver man med, eller på annat sätt kritiserar, egenskaper och förhållningssätt vilka associeras med en Handlingens man. Det kollektivt erkända och misskända tolkningsföreträdet är även verksamt i denna situation.

Den inkorporerade självkritiken

En hög grad av självkorrigering och självkritik präglar sålunda yrkesgruppen. I sina försök att etablera sig 'väljer' man anpassningens strategi. Det liknar i många avseenden det småborgerliga förhållningssättet som Bourdieu (1991) beskriver det – hur en dominerad grupp som så gärna vill bli etablerad förhåller sig gentemot de redan etablerade. Personalspecialisterna saknar i stor utsträckning förmågan att 'tala helt apropå' (ibid).

“...[D]et borgerliga förhållningssättet till kroppen, eller till språket, är det otvungna förhållningssättet hos dem som är i sitt rätta element, som har alla marknadens lagar i ryggen. Upplevelsen av otvungenhet är en nästan gudomlig upplevelse. Att i en viss situation känna sig precis som man objektivt sett bör känna sig, att känna sig exemplarisk, det är en upplevelse av fullkomlighet. ... Det småborgerliga förhållningssättet till kroppen och till språket är tvärtom ett förhållningssätt som man beskriver som blyghet, som spänning, hyperkorrektion. De gör för mycket eller inte tillräckligt. De känner sig inte tillfreds med sig själva.” (Bourdieu, 1991b: 150-51).

Den ständiga reflektionen och självkritiken som i vissa sammanhang ses som goda egenskaper, som tecken på mognad och självkännedom, konstrueras i andra som osäkerhet, velighet och avsaknad av handlingskraft. En vilja att lära sig ännu mer kan också konstrueras som avsaknad av relevant kunskap och erfarenhet, det vill säga som en brist. Det är i det sistnämnda sammanhanget som personalspecialisterna oftast i sin organisatoriska vardag tycks verka. Eftersom deras argument och resonemang oftast kalibreras gentemot ekonomer och förväntade ekonomiska resonemang i vilka pragmatism och resultat understryks riskerar reflektion att tolkas som avsaknad av handlingskraft. *Vet du inte vad du vill?*

Enligt min tolkning så riskerar yrkesgruppen många gånger tillskrivningar av den sistnämnda typen. Den anpassning till verkligheten som självreflektionen ger uttryck för riskerar ofta att misslyckas då verkligheten som accepteras och tas-för-given inte så mycket är personalspecialisternas utan andras verklighet. Eventuell framgång bedöms av andra vilka tenderar att maximera skillnaderna mellan yrkesgruppens nuvarande kunskap och den kunskap som sägs behövas. Kritikerna av yrkesgruppen besitter ofta tolkningsföreträdet. Jag kommer att återkomma till och diskutera detta tolkningsföreträde utförligare i de tre följande kapitlen (10, 11 och 12).

Det retoriska rummet av möjliga argument

I de fem analyskapitel som föregår detta har olika teman i personalspecialisternas ständigt pågående identitetskonstruktion diskuterats och analyserats. Analysen har varit relativt empirinära. Vi har sett en rad olika exempel på hur personalspecialisternas företrädare mot bakgrund av en implicit och explicit kritik mot yrkesgruppen sökt finna argument och vägar för att fylla den ständigt för stora kostymen. Diskussionen och argumentationen har som vi sett varierat. Dock finns det en systematik i dessa variationer vilken jag i detta kapitel tänkte vända blicken mot. I det retoriska rummet finns det vissa centrala och återkommande argumentativa positioner som intas.

Argumentationen sker i ett retoriskt rum av motsatser

Analysen i detta kapitel avser att gå bortom den direkta diskursnivån och sätta de återkommande argumenten och argumentationerna i ett större sammanhang. Mitt genomgående argument är att de olika diskurserna över personalspecialisternas yrkesidentitet – de olika intagna argumentativa positionerna – är variationer på ett återkommande grundtema. Det finns två typiska argumentativa positioner som intas utifrån vilka en rad motsatta retoriska resurser omsätts. Jag avser med denna analys visa centrala dimensioner i det retoriska rummet av möjliga argument – vissa retoriska positioner som olika personer intar och förhåller sig till. Diskussionen gör inte anspråk på att vara uttömmande. Givetvis är andra teman också intressanta och relevanta, det beror på vilket perspektiv som anläggs.

Däremot menar jag att de teman jag kommer att frilägga och diskutera i detta kapitel är centrala och diskurser över desamma genereras återkommande även i mer allmänna management- och ledarskapsdiskurser. De underliggande teman jag kommer diskutera utgör en central del av den *doxa* (Bourdieu, 1972/1977) inom vilken legitima diskussioner om management i vid mening låter sig föras.

Jag kommer att inleda med en kort sammanfattning av de olika typerna av argument för och emot yrkesgruppen. Denna sammanfattning kommer att renodlas i den meningen att vissa typiska argument knutna till vissa typiska argumentativa positioner kommer att tydliggöras. Det finns en systematik i diskursen där kritik av yrkesgruppen sker utifrån en i många avseende motsatt argumentativ position jämfört med den som intas av personer vilka argumenterar för yrkesgruppen. De argument vilka förs fram för och emot personalspecialisterna som yrkesgrupp – oftast mot bakgrunden av deras ambitioner och förhoppningar om en ökad status och vikt i det framväxande kunskapssamhället – låter sig sålunda sammanfattas i en rad motsatspar.

Vidare avser jag visa att dessa argumentativa positioner är etablerade. Dessa motsatspar har historiska förgreningar och utgör exempel på en väl etablerad tankefigur (Asplund, 1979; 1991) över vilken en rad diskurser utvecklats under historiens lopp. Denna tankefigur kommer att diskuteras och dess utbredning exemplifieras. Kapitlet avslutas med en diskussion om konsekvenserna av denna tankefigur och det sätt på vilken den omsätts i diskurserna över personalspecialisternas yrkesidentitet. Jag kommer därmed att visa att den ena argumentativa positionen värderas högre än den andra. Därmed kommer jag argumentera för att de som legitimt kan inta den ena positionen därigenom också besitter tolkningsföreträdet.

Personalspecialisternas position som (pragmatiska) experter

Många av diskussionerna kring personalarbete som yrkesområde kretsar kring att man på olika sätt försöker visa att yrkesgruppen är att räkna med. Personalspecialisterna har den kunskap och kompetens som krävs i dagens

och morgondagens organisationer. Ett återkommande tema i denna typ av argumentation är understryka yrkesgruppens expertis och professionalism. Detta uttrycks som vi sett på lite olika sätt beroende på vilka företrädare som för fram argumenten.

Från fackligt håll, i synnerhet från SSR:s sida, understryks återkommande vikten av en gedigen (tvär)vetenskaplig grund att stå på, där beteendevetenskap utgör kärnan. Att tydliggöra sin kompetens och professionen förs ofta fram som en lösning till vilken förhoppningar knyts om att personalspecialisternas inflytande i organisationer ska öka. Bildandet av personalvetarnas yrkesråd har just som ett av sina syften att tydliggöra professionens kompetens. Vidare beskrivs yrkesrådet vid ett flertal tillfällen av SSR som 'forskartungt' vilket understryker den akademiska kopplingen. I sin användning av professionsbegreppet betonar också SSR att personalvetarna måste stå upp för professionen – de borde vara lite mer obekväma och kritiska mot den ekonomiska kortsiktighet som präglar många företag. Härvidlag skiljer sig SSR:s förhållningssätt gentemot de flesta andra företrädares, vilka hela tiden betonar hur exempelvis ekonomer och personalvetare kompletterar varandra. För SSR råder det en tydligare motsatsställning mellan exempelvis ekonomiska och humanistiska perspektiv, där personalvetarna representerar – eller tydligare borde representera – det sistnämnda perspektivet.

Andra företrädare för yrkesgruppen, exempelvis representanter för yrkesföreningen (SPF) eller många av personalcheferna själva, tycks vara mer försiktiga i sin argumentation. I dessa inlägg betonas yrkesgruppens expertis och sakkunskap som ett komplement till annan expertis i företagen (kanske främst ekonomisk sådan). Tonläget är mer tydligt pragmatiskt. Oftast resonerar man i termer av anpassning och undviker i möjligaste mån att beskriva olika typer av yrkeskunskaper som konkurrerande eller konflikterande. Följaktligen medges ofta i dessa resonemang att personalspecialisterna borde lära sig mer ekonomi och bli bättre på att förstå företagets affärer. Det självklara i en anpassning till en ekonomiskt beskriven verklighet är tydlig i dessa resonemang. Denna verklighets giltighet ifrågasätts sällan. Alternativa beskrivningar lyser med sin frånvaro.

Professionsbegreppet omsätts som vi sett även i dessa mer pragmatiska (argumentativa) beskrivningar av yrkesgruppen. Dock används det delvis på ett annorlunda sätt än SSR:s användning. Samtidigt som begreppet används för att mejsla ut en expertis understryks hela tiden de kompletterande dragen i denna expertis. Den beteendevetenskapliga kunskapen är ett komplement till den ekonomiska i organisationer. Därmed undviker resonemangen att måla upp en motsatsställning eller konflikt mellan dessa typer av kunskap. Användningen av professionsbegreppet med 'sociologiska förtecken' avtar dock över tiden. Under den senare hälften av nittioalet tycks HRM begreppet användas i större utsträckning för att understryka och visa på den kompetens som personalspecialisterna har (eller borde ha) och hur denna kompletterar den kompetens andra yrkesgrupper har.

Som vi sett flera exempel på i de tidigare analyserna tycks dock inte professionaliseringsargumenten (eller för den delen andra argument för yrkesgruppen) övertyga kritikerna i någon nämnvärd utsträckning. Dock ifrågasätts sällan slutsatsen att personalspecialisterna är en profession i sig. Snarare förstärks kritiken i och med att man kallar yrkesgruppen för ett skrå och därmed understryker slutenheten, yrkesgruppslojaliteten och verklighetsfrånvändheten. Professionsidén och därtill hörande idéer om expertis, progressivitet och ett viktigt inmutat kunskapsområde – associationer och förhoppningar vilka yrkesgruppens företrädare knyter till begreppet infrias inte av kritikerna. Kritikerna laddar begreppet med mer negativa associationer.

Professionsbegreppet i sig, i betydelsen experter vilka behärskar ett bedömningsrevir, verkar inte nödvändigtvis vara ett starkt argument i det privata näringslivet. Detta är kanske inte så underligt då professionernas roll är mest framträdande i den offentliga sektorn. I Sverige anställs ungefär 70% av de professionella i den offentliga sektorn (Brante, 1989). Man hör sällan civilekonomer eller civilingenjörer tala om sig själva i termer av en profession (även om dessa grupper givetvis låter sig relevant studeras utifrån ett vetenskapligt professionsperspektiv). Att personalspecialisterna i sina professionaliseringsambitioner misstänkliggörs är vidare förstaeligt i ljuset av den linje-stabsproblematik vilken är relativt

vanlig i organisationer. Denna problematik kan ses som ett uttryck för specialisters och professioners prekära roll i organisationer. Experter eller specialister som befinner sig i en stabsposition med en rådgivande roll har många gånger relativt låg status i företag. Stabsexperter framställs i en del diskurser som mer eller mindre onyttiga – där de anses stå för en abstrakt kunskap som inte är praktiskt användbar. Istället hyllas, som vi sett, den verksamhetsnära erfarenheten och kunskapen vilket linjeförarbetet i större utsträckning anses ge.

Vidare är personalspecialisterna snarare att betraktas som en L-profession (Hellberg, 1989), som baseras på kunskaper om det levande. L-professioner domineras vanligtvis av kvinnor vilka främst arbetar inom offentlig sektor. Kvinnorna dominerar i yrken "...som är undervisande och vårdande ... Deras kunskaper handlar om olika aspekter av människan..." (ibid, 1989: 174). Dylika professioner står inte högt i kurs på arbetsmarknaden jämfört med T-professioner vilka har kunskaper om tingen vars kunskapsmonopol ofta ter sig mindre förhandlingsbart. Man förhandlar sällan som lekman med exempelvis en läkare vad gäller dennes vetenskapliga kunskap – medan synpunkter från en personalchef lättare ses som just synpunkter. Dock fanns som vi sett ett intressant undantag i mina intervjuer. Adam, tidigare personalchef och numera förhandlingsansvarig på *Affärsdrivande verket AB*, som läst p-linjen med arbetsrätt som specialfördjupning, upplevde inte alls samma problem att föra fram sina argument som många av hans kollegor. Detta är helt i linje med skillnaden i status mellan L-professionens mjuka kunskaper och T-professionens mer hårda dito. Den juridiska kompetensen framstod ofta som mindre förhandlingsbar, medan annan PA-kunskap enligt Adam riskerade att avfärdas som allmänt tyckande eller som 'flum'.

Problemet för personalspecialister verkar sålunda vara dubbelt. Inte nog med att de i motdiskurser framställs som experter med abstrakta teorier och liten praktisk erfarenhet, deras specialistkompetens, baserad på en beteendevetenskaplig grund, riskerar hela tiden att avfärdas såsom otydlig eller 'flummig' (det vill säga ingen riktig vetenskap). Detta utgör vardagen för många personalspecialister. Därför försöker som vi sett yrkesgruppen ofta förekomma motståndaren när man för fram sina argument och i

möjligaste mån undvika dylika standardmässiga avfärdanden. Personalspecialisterna måste, som vi sett, hela tiden kalibrera sina argument i ett spänningsfält bestående av en rad olika motsatser. Exempelvis är det svårt i argumentationen att understryka vikten av den beteendevetenskapliga kunskapen om man inte också kombinerar dessa argument med att understryka kunskapens användbarhet.

Hela tiden saknas den nödvändiga handlingskraften...

När direkt kritik framförs mot personalspecialisterna och deras kunskaps- och arbetsområde, och även när kritiken är mer indirekt i formen av självkritik, maximeras ofta skillnaderna mellan personalspecialister som yrkesgrupp och andra grupper (exempelvis ingenjörer och ekonomer). Dessa senare grupper anses ofta mer lämpade att strategiskt arbeta med personalfrågor i ledningsgruppen. Skillnaderna maximeras genom att det i diskursen hela tiden konstrueras ett glapp mellan personalspecialisternas kunskaper och erfarenheter (ofta uttryckt som brister) och de kunskaper och erfarenheter som (av samtliga inblandade eftersom kritiken accepteras som giltig) krävs för att strategiskt arbeta med personalfrågor i dagens och framtidens företag och organisationer. Kring det mer rutinmässiga och administrativa – det operativa personalarbetet – höjer dock sällan kritiker några röster. Denna typ av arbete, på behörigt avstånd från ledningsgruppen och det strategiska arbetet, antas av kritikerna vara det arbete som personalspecialister med en specialistkarriär i bagaget främst kan förvänta sig syssla med.

I den återkommande kritiken mot yrkesgruppen – vilken både går att utläsa explicit i kritiska synpunkter *emot* yrkesgruppen och implicit i de resonemang vilka framförs *för* yrkesgruppen där kritiken hela tiden är närvarande – ställs en rad storheter mot varandra. Exempelvis ställs praktisk handling mot teoretisk bokkunskap. Ett vanligt argument är just att personalspecialister saknar legitim praktisk erfarenhet, de förstår inte verksamhetens villkor. Vidare anses deras expertis baseras på abstrakta teorier långt ifrån den krassa verkligheten.

I diskurser över den *Handlingens man* som ofta framställs som den goda ledaren – mot vilken personalchefen kontrasteras – hyllas pragmatismen. Kunskapens användbarhet är i fokus snarare än om den typen av kunskap är den 'bästa' eller mest 'vetenskapliga'. All kunskap avfärdas sålunda inte, men synen på kunskap är mer pragmatisk. Därför kan argument också föras fram från kritiker att personalspecialister saknar kunskap, i första hand ekonomisk sådan. Ekonomi bedöms som viktigt, inte därför att akademisk kunskap har någon särställning utan därför att det bedöms vara ett effektivt språk för att beskriva och värdera utfall. Det bedöms sålunda som praktiskt applicerbart – något som pragmatiskt kan omsättas i praktiken. Ett ekonomiskt språk – speciellt i de fall siffrorna får tala – simulerar exakthet – att man vet vad man talar om. Siffrorna ger också en känsla av att representera något påtagligt, till skillnad mot tomma ord och vackra teorier vilka försvinner i den stund de uttalats. Att kunna sätta en prislapp på sina förslag upplevs vara viktigt.

Låt mig illustrera denna motdiskurs – eller kritik – med ett exempel. Exemplet kan tyckas vara bakvänt eftersom det handlar om att blivande civilekonomer får en kritik som ofta personalspecialister får höra. Jag menar dock att det finns en poäng i detta. Dels visar exemplet att den argumentativa position som kritikerna intar, den kritiska blick som riktas, legitimt låter sig omsättas även i andra sammanhang. Positionen som intas är ett etablerat sätt att resonera i mer allmänna managementdiskurser. Dels är det ett bra exempel som, särskilt i studenternas bemötande, tydligt visar på allvaret i den anklagelse som kritiken uttrycker. Därmed blir det tydligt hur etablerad den beskrivning av verkligheten som personalspecialisterna också måste anpassa sig till är. Följande ordväxling stod att läsa i Dagens Industri under rubriken: *Efterlyser ekonomutbildning med självständigt tänkande*:

“Det behövs mer jäklar anamma hos dagens studenter!” Det sa Peter Wallenberg då han invigde Gadden, de årliga arbetsmarknadsdagarna på Handelshögskolan i Göteborg. Han efterlyste en förändring av den svenska ekonomutbildningen, med mer betoning på flexibilitet och självständigt tänkande.

‘Dagens företagarklimat kräver en förståelse för säljandets villkor. I dag lägger man alldeles för stor vikt vid ekonomiska teorier i undervisningen’, sa Peter Wallenberg.

Erik Lindblom, delägare i det expanderande dataföretaget Innovative, hade också synpunkter på den svenska ekonomutbildningen.

‘Det som behövs i dag är en undervisning som uppmuntrar till självständigt tänkande, självtillit och entreprenörsanda’, säger han.

‘Men istället utbildas det administratörer till storföretagen, löntagare istället för entreprenörer.’” (Dagens Industri, 97-11-06)

En rad olika retoriska strategier skulle kunna omsättas för att bemöta Wallenbergs och Lindbloms kritik. En skulle kunna vara att bibehålla spänningen och klyftan mellan teori och praktik som konstrueras i Wallenbergs inlägg. Därigenom kunde studenterna argumentera för något slags *Bildungsideal* – där akademisk kunskap för sin egen skull kunde försvaras som en annan typ av kunskap än praktisk sådan. En annan strategi skulle vara att välja någon form av medelväg där dikotomin mellan teori och praktik hanterades och där man framförde någon form av syntetiserande argument. Akademisk kunskap och praktisk kunskap kompletterar varandra kunde argumentet vara – ‘det finns inget så praktiskt som en god teori’. Studenterna som svarar på inlägget väljer dock en tredje väg. De ger Wallenberg rätt i sak, men understryker att kritiken inte träffar dem som grupp: *Hallå, Wallenberg, här finns visst jäklar anamma.*

“Visst finns det både jäklar anamma och självständigt tänkande bland dagens handelsstudenter! Studenterna på Handelshögskolan i Göteborg tycker att kritiken som framfördes av bland andra Peter Wallenberg vid arbetsmarknadsdagarna nyligen är orättvis.

För oss är självständigt, kreativt tänkande en grundläggande del av utbildningen, säger Jessica Haag, student med inriktning på småföretagsekonomi på Handelshögskolan.

Här utgår vi från verkligheten och inte från amerikanska ekonomiska teorier.

De studenter som läser småföretagsekonomi varvar under ett års tid föreläsningar på skolan med handledd praktik på ett mindre eller medelstort företag. Studenterna arbetar självständigt med redovisning och ekonomisk styrning, med att göra räkenskaper och analyser.

På företagspraktiken är det verkligen den krassa verkligheten som gäller, säger Jessica Haag.

Här finns alla komplikationer som inte finns i skolans förenklade beräkningar.”
(Dagens Industri, 97-11-19)

Kritiken hyllar den praktiska erfarenheten och handlingskraften som i sin tur konstrueras i motsatsställning till en akademisk verklighetsfrånvändhet. Det återkommande temat är typiskt för de diskurser som ofta genereras mot personalspecialister, där dessa ses som alltför ‘teoretiska’ och med alltför liten erfarenhet av ‘säljandets villkor’. Verkligheten ställs mot abstrakta teorier; jäklar anamma och handlingskraft ställs mot bokkunskap och abstrakta resonemang. Intressant är också att studenterna inte är sena med att understryka att det minsann är den ‘krassa verkligheten’ som är utgångspunkten för de kunskaper som inhämtas. Rädda att bli associerade med akademien och därmed avsaknad av handlingskraft, understryks verklighetens primat ett flertal gånger i studenternas svar.

Hur ser då denna verklighet ut? Vi har stött på den vid ett flertal tillfällen i de tidigare analyskapitlen. Det är en verklighet till synes oberoende av perspektiv. Den utgör det korrektiv gentemot vilket olika (det vill säga andra) perspektiv jämförs och utvärderas. I personalspecialisternas identitetsarbete var detta, som vi sett i tidigare kapitel, tydligt. Återkommande ställdes personalspecialisternas beskrivningar och perspektiv mot ‘verkligheten’ (formulerad av kritiker och accepterad av i princip samtliga inblandade). Och åtminstone latent fanns hela tiden anklagelsen (i väntan på bekräftelse) om att personalspecialisterna i många avseenden var verklighetsfrånvända – de tillskrevs hela tiden på olika sätt en avsaknad förståelse för verksamhetens, och därmed verklighetens, villkor.

Att Wallenbergs kritik av studenterna och de senares svar explicit eller implicit betonar handlingskraften och entreprenörsandan förvånar föga.

Denna typ av argumentation är etablerad inom det privata näringslivet. Exempelvis Mats Lindqvist (1996) menar i sin bok – *Herrar i näringslivet* – att dessa diskurser över *Handlingens män* är centrala inom den kapitalistiska kulturen i Sverige. Temat återkommer exempelvis i ledares självbiografier (ibid).

Vidare är många populära ledarskapsporträtt i affärstidningar sådana vilka hyllar Handlingens man. I personalspecialisternas facktidning såg vi några sådana exempel. Ett annat är porträtten i Affärsvärlden av de som utnämnts till *Årets ledare* (Berglund & Löwstedt, 1993; Berglund, 1999). Detta gäller inte endast redan etablerade på höga positioner inom näringslivet även pretenderer tycks också vara beredda att gå långt för att trovärdigt lyfta fram och upprätthålla detta ideal och därmed visa att de är av det rätta virket (Kallifatides, 2002). Denna chefsvärld som traditionellt varit männens börjar nu också i viss om än blygsam utsträckning befolkas av kvinnor. Intressant att notera är att de relativt få kvinnor som kommer långt i denna värld använder liknande berättelsestrategier³⁴ som männen (Conradson & Rundquist, 1997). De tonar ned sin sociala bakgrund förutom i de fall där de vuxit upp på landsbygden och därmed genom sin karriär gjort både en geografisk och social resa. I dessa fall blir den sociala bakgrunden en mer lämplig relief mot vilken den enskilda handlingskraften tydligt låter sig framträda och understrykas.

Ett möte mellan *Experten* och *Handlingens man*

Om man kortfattat skulle sammanfatta några av de grundteman som förs fram i argumentationen både av kritiker av och företrädare för personalspecialisterna skulle en lista av centrala motsatspar kunna se ut på följande sätt. Denna lista är ett försök att lyfta fram några av de centrala

³⁴ Ordet strategi leder lätt tankarna till medvetna och kalkylerade val. Det behöver inte nödvändigtvis vara fallet. Det rör sig ofta snarare om 'reglerade improvisationer' (Bourdieu, 1972/1977: 78). Sättet att beskriva och berätta 'sin historia' om vägen till framgång ter sig många gånger självklart och naturligt för den berättande. 'Detta var det som hände'. Att man utelämnar vissa delar i berättelsen samt betonar och understryker andra behöver inte betyda att man medvetet manipulerar sin historieskrivning (även om detta givetvis också är möjligt).

motsatspar vars poler utgör ytterligheterna i det spänningsfält av potentiella argument (och motargument) inom vilket personalspecialisternas identitetsarbete sker.

<i>Aspekter vilka tillskrivs personalspecialister som yrkesgrupp</i>	<i>Aspekter vilka (både av kritiker och personalspecialister) anses vara relevanta för att arbeta strategiskt med personalfrågor</i>
<i>Abstrakt</i>	<i>Konkret</i>
<i>Humanism</i>	<i>Ekonomi</i>
<i>Reflektion</i>	<i>Handling</i>
<i>Akademisk kunskap</i>	<i>Praktisk erfarenhet</i>
<i>Specialistkarriär</i>	<i>Linjekarriär</i>
<i>Lojalitet mot profession</i>	<i>Lojalitet mot företag(sledning)</i>
<i>(Kvinnligt)</i>	<i>(Manligt)</i>
<i>Experten</i>	<i>Handlingens man</i>

Tabell 2: Spänningsfältet av motsatser

I båda kolumnerna sammanfattas några teman som återkommande omsätts i positioneringen av yrkesgruppen. Listan skulle kunna göras längre. Ingen aspekt kan sägas vara distinkt i den mening att den inte överlappar med andra. Dock anser jag att dessa teman sammantaget väl sammanfattar några centrala motsatspar i det spänningsfält inom vilket konstruktionen av personalspecialisternas yrkesidentitet sker. Kritikerna intar vanligen en argumentativ position vilken omsätter retoriska resurser från den högra sidan i kolumnen. Samtidigt tillskriver kritikerna personalspecialisterna motsatta egenskaper (ofta formulerade som brister) vilka hämtas från den vänstra sidan i kolumnen. Detta spänningsfält och de dikotomiseringar som

där sker ifrågasätts som vi sett sällan. Vanligen tas detta retoriska rum för givet och personalspecialisterna och deras företrädare försöker hela tiden anpassa sig till den återkommande kritiken. Dock når de aldrig ända fram eftersom skillnaderna mellan personalspecialisterna och den argumentativa position de aspirerar på att inta i dessa diskussioner hela tiden tenderar att maximeras.

Vidare är det viktigt att understryka att en 'ren' argumentativ position vilken omsätter teman från den vänstra kolumnen inte står att finna i det empiriska materialet. SSR kommer ibland nära en sådan position i sina argument för yrkesgruppen. Dock modifieras även deras argumentativa position genom att (förekommande) argument också hämtas från den högra kolumnen: 'akademisk kunskap är viktig, *men* den ska vara praktiskt användbar'. Nedan tänkte jag kort redogöra för dessa motsatspar och därmed kort sammanfatta de tidigare analyserna (kapitel fem till nio) och hur motsatsparen vanligen omsätts i argumentationerna.

Motsatsparet Abstrakt/Konkret avser de diskussioner och resonemang vilka kritiserar (eller antyder) att personalspecialisternas kompetens är alltför flummig och inte speciellt användbar. Metaforen elfenbenstorn för att beskriva personalavdelningen har ibland omsatts i denna typ av resonemang. Nyttan och bidraget av (främst) beteendevetenskapliga kunskaper sätts vid dess tillfällen ifråga.

Humanism/Ekonomi åsyftar alla de diskussioner i vilka frågeställningen huruvida mänskliga hänsynstaganden står i konflikt med ekonomiska. Frågeställningen har som vi sett hanterats på lite olika sätt. Den vanliga strategin hos personalspecialister – både studenter på P-linjen och verksamma personalchefer – tycks vara att dessa storheter låter sig kombineras. Det råder inte nödvändigtvis en motsatsställning mellan humanism och ekonomi. Dock har denna motsatsställning också formulerats – främst då från fackligt håll (SSR). I dessa resonemang beskrivs professionen som en viktig bärare av humanistiska ideal vilka konstrueras som en motvikt till alltför utbredda ekonomiska hänsynstaganden. Vidare finns det i det empiriska materialet exempel på hur dikotomin omsätts i kritik av yrkesgruppen, där personalspecialisterna

misstänkliggörs som alltför humanistiska och därmed tenderar att glömma de ekonomiska villkor vilka företag verkar under.

Vilka är vi (borde vi vara) som yrkesgrupp? Hur för vi fram våra erfarenheter och kunskaper? Dessa typer av frågor ställer som vi sett personalspecialister och deras företrädare relativt ofta. Den återkommande självreflektionen, ofta med en självkritisk blick, över yrkesgruppens vara och böra är kännetecknande för personalspecialisterna och också ett symptom på den relativa underordning och de statusproblem som yrkesgruppen länge tycks ha kämpat med. Självreflektion är dock inte i alla sammanhang en självklart positiv egenskap. Exempelvis har personalspecialisterna ibland fått kritik både internt och externt för att de ägnar alltför mycket tid åt att ställa dessa frågor kring sig själva som yrkesgrupp. Vid sådana tillfällen konstrueras reflektionen som en del av problematiken snarare än dess lösning. I dessa fall heter lösningen handling och anses stå i motsatsställning till reflektion. Detta är sålunda en variant av hur personalspecialisterna tillskrivs en avsaknad av handlingskraft. En relativt allvarlig anklagelse i sammanhang vilket hyllar handlingen och där kvalificeringen 'bara' mer än sällan anklagande sätts framför ordet prat.

Ett annat återkommande motsatspar gäller olika syn på vad som är relevant kunskap. Den akademiska kunskapsbasen som många gånger understryks i diskussioner om professionens kunskap tycks inte väga speciellt tungt som argument. Akademisk kunskap i allmänhet (och kanske beteendevetenskap i synnerhet) ställs av kritiker ofta mot praktisk erfarenhet, där den sistnämnda typen av kunskap tydligt anses viktigare. Det är ingen slump att de ekonomistuderande, vilka kritiserades av Peter Wallenberg i det tidigare exemplet taget från *Dagens Industri*, är snabba att understryka att det inte är främst akademisk kunskap som inhämtas från den akademiska utbildningen. Den praktiska erfarenheten konstrueras som den centrala källan till kunskap. Teorier är möjligen ett komplement till praktiska erfarenheter aldrig ett substitut. Dock tycks den praktiska erfarenheten självtillräckligt stå på egna ben. Denna typ av anklagelse riktas som vi sett ofta mot personalspecialister som yrkesgrupp. Det är därför föga överraskande att exempelvis studenter på P-linjen är noga med att i facktidningen understryka den praktiska kopplingen. Dock tycks de inte

kunna göra detta med någon större framgång. Trots att P-linjen som ensam utbildningslinje krävde arbetslivserfarenhet (ALE-krav) av studenterna och som också i sin utbildning från början hade en praktiktermin är personalspecialister en yrkesgrupp som paradoxalt ofta av kritiker anses sakna praktisk erfarenhet.

Många gånger kommenteras också främst i den offentliga diskursen problemet med en specialistkarriär. Dessa kommentarer lyfter på olika sätt fram linje-stabskonflikten i organisationer. En linjechefskarriär anses i denna kritik vara mer lämplig för att strategiskt arbeta med personalfrågor i ledningsgruppen. Detta motsatspar har tydliga kopplingar med exempelvis de tidigare motsatsparen Abstrakt – Konkret och Akademisk kunskap – Praktisk erfarenhet. Specialistfunktionen misstänkliggörs som verklighetsfrånvärd – de kunskaper verksamma inom personalfunktion besitter konstrueras som mindre relevanta för verksamheten. Endast i linjen kan relevanta kunskaper och erfarenheter inhämtas tycks vara det genomgående budskapet.

Professionsbegreppet omsätts många gånger i diskussioner kring specialistfunktionen personal. Ofta sätter kritiker av personalspecialister lojaliteten ifråga. I sådana resonemang framförs anklagelsen att personalspecialisternas lojalitet främst är till den egna yrkesgruppen snarare än till företaget eller företagsledningen. Professionsbegreppet lånar sig till sådana påståenden. Begrepp såsom skrå och skråmentalitet används som vi sett ofta i dessa beskrivningar som markörer för yrkesgruppens inåtvändhet. Dessa beskrivningar utmynnar också ofta i slutsatser om yrkesgruppens svaga verksamhetskoppling – något som också understryks i en del andra motsatspar. Företrädarna för yrkesgruppen däremot försöker med professionsbegreppets hjälp visa på den praktiska expertkunskap man besitter.

Det sista motsatsparet – Kvinnligt/Manligt – är satt i parentes. Anledningen till detta är att det är ett tema som hittills inte, åtminstone ytligt sett, varit speciellt framträdande i personalspecialisternas identitetsdiskurs. I de fall Kvinnligt/Manligt varit ett uttalat tema i den offentliga diskursen har det främst handlat om skillnader i ledarskapsstilar

eller beskrivningar av skillnader mellan män och kvinnor i arbetslivet. Sällan har relationerna mellan könen använts för att söka förklaringar till yrkesgruppens relativt låga status. Vanligen är det explicita genusperspektivet i den offentliga diskursen ett neutralt och harmoniskt särartsperspektiv. Män och kvinnor är olika – men kompletterar varandra. Förklaringar vilka antyder maktförhållanden, över- och underordning, undviks i möjligaste mån, eller sanktioneras i de få fall de formuleras.

Dock är resonemangen kring personalarbete som yrkesområde oftast könskodade även om de till synes inte handlar om kön. Argumenten för och emot personalspecialisterna låter sig tolkas i termer av kön. Yrkesgruppen tillskrivs, och tillskriver sig själva, en rad egenskaper vilka uttrycker den könsordning som detta möte mellan personalspecialister (oftast kvinnor) och deras kritiker (oftast män) förutsätter och återskapar. Dels reproducerar resonemangen ofta stereotypiska föreställningar om manligt och kvinnligt. Personalspecialister handhar mjuka frågor, arbetar med människor på sätt som är en förlängning av den privata sfären (omvårdnad, omsorg, reproduktion), de pratar och reflekterar över sin yrkesroll och får därmed sällan något konkret gjort. Dels uttrycks i dessa texter också den över- och underordning som är central i genussystemet (Hirdman, 1987; 1988). Personalspecialisterna underordnas och underordnar sig hela tiden kritikernas beskrivningar. Problemet görs hela tiden till yrkesgruppens vilka uppmanas till anpassning (till en outtalad maskulin norm). I nästa kapitel kommer detta motsatspar att analyseras mer utförligt då frågor kring hur kritikernas tolkningsföreträdare befästs kommer att diskuteras. Jag menar att ytterst måste mötet mellan personalspecialister och deras kritiker, och de statusproblem yrkesgruppen har, förstås utifrån ett genusperspektiv. Mötet uttrycker det dominansförhållande vilket är genussystemets.

Huvudtesen som växt fram i analyserna av diskursen över personalspecialisternas yrkesroller och deras roll på arbetsmarknaden är sålunda att deras argument aldrig riktigt biter. Diskursen kring personalspecialisternas yrkesidentitet generas i detta spänningsfält av argumentativa positioner. Personalspecialisternas argument förs vanligen fram utifrån en expertposition vilken de vinnlägger sig om att understryka

är praktiskt relevant. Positionen som vanligtvis intas är sålunda långt ifrån extrem, hela tiden söker man närma sig den argumentativa position som kritikerna intar genom en rad markörer för relevans och användbarhet. Snarare konstrueras personalspecialisterna som mer extrema experter av kritikerna vilka tenderar att maximera skillnaderna mellan exempelvis personalspecialisterna och andra linjechefer. Därmed för personalspecialisterna fram (eller konstrueras som representanter för) argument vilka inte verkar värderas speciellt högt i företag. Till dem som de vill påverka, linjechefer och folk i ledningsgrupper (som ofta har en annan utbildningsbakgrund, exempelvis civilekonomer och civilingenjörer), för personalspecialisterna fram argument som inte anses såsom speciellt viktiga, centrala eller legitima. Anledningen till detta är att de diskurser som genereras i en mer allmän management- eller ledarskapsdiskurs i stor utsträckning är diskurser utifrån en annan, i många avseenden motsatt, argumentativ position. Kort sagt möter *Experten* en *Handlingens man* – ett möte mellan två helt olika (ledar)ideal.

Det är sålunda i spänningsfältet mellan dessa argumentativa positioner – mellan *Experten* och *Handlingens man* – som diskursen genereras. En till synes 'ren' diskurs över *Experten* antar som en underförstådd kontrast *Handlingens man*, och vice versa. Detta är i vissa fall extra tydligt när man i texter hela tiden tycks vilja kompensera för misstanken om att man allt för ensidigt betonat en position på bekostnad av en annan. Hela tiden har vi sett exempel på hur olika aktörer uppvisar en 'praktisk känsla' (Bourdieu, 1972/1977) för detta spänningsfält när de orienterar sig i det retoriska rummet. Sällan intas extrempositioner utan några modifieringar. SSR vilka relativt andra företrädare kan ses som mer kompromisslösa framför exempelvis aldrig något rent *Bildungsideal* när de understryker vikten av humanism och att professionen tydligare borde vara en motvikt till ett alltför kortsiktigt ekonomiskt synsätt. Även om man tydligt förlitar sig på professionsargument och därmed söker tydliggöra personalspecialisternas expertis finns det alltid i argumentationen markörer för relevans, användbarhet och nytta. Hela tiden kan man i argumentationens modifieringar och förekommanden utläsa förväntade motargument och invändningar (ofta inhämtade från en motsatt position). Det argumentativa

sammanhanget låter sig hela tiden utläsas. Att argumentera blir att röra sig i detta spänningsfält av motsatta positioner.

Denna praktiska känsla har i personalspecialisternas och deras företrädares fall tagit sig annorlunda uttryck än hos många kritiker. Den återkommande kritiken mot yrkesgruppen har inkorporerats av personalspecialisterna själva och uttrycks ständigt i den egna självkritiken. Eftersom kritiken återkommande etablerar en beskrivning av hur verkligheten i företag och organisationer ser ut mot vilken personalspecialisterna hela tiden jämförs, (åter)etablerar diskursen ständigt yrkesgruppens bristande egenskaper och avsaknad av relevanta kunskaper och erfarenheter. Personalspecialisternas argumentation präglas sålunda av en större försiktighet och känslighet inför detta spänningsfält av argumentativa positioner. Hela tiden finns kritiken i bakgrunden och företrädare för yrkesgruppen försöker hela tiden i sin argumentation förekomma förväntade motargument. Eftersom kritikernas version av hur verkligheten är – vad som krävs av de som vill arbeta strategiskt med personalfrågor – av samtliga inblandade tas-för-given uppvisar dessa inte samma försiktighet. Kritikerna kommer därmed undan med betydligt mer stereotypiska argument då de tillåts uttala sig med självklarhetens fulla kraft eftersom de som legitimt kan positionera sig som en *Handlingens man* också besitter tolkningsföreträdet (se kapitel åtta). Det är deras version av verkligheten som i stor utsträckning gäller – för samtliga inblandade.

En underliggande tankefigur – en idéhistorisk exkurs

Hittills har jag sammanfattat återkommande mönster i personalspecialisternas identitetsarbete. Jag har försökt visa på systematiken i detta mönster och argumenterat för att det finns två typiska argumentativa positioner vilka utgör de poler inom vilka argumentationen kring (både för och emot) yrkesgruppens vara och böra förs. Jag har därmed försökt frilägga centrala dimensioner inom det retoriska rummet. Dessa två argumentativa positioner uttryckta som en rad av motsatspar är inte tagna ur luften. Snarare utgör dessa motsatspar retoriska resurser vilka sedimenterats genom flitigt användande även i andra sammanhang.

I detta avsnitt har jag för avsikt att visa att dessa argumentativa positioner utgör ett etablerat och för-givet-taget sätt att resonera kring yrkesidentiteten. De motsatser dessa positioner konstruerar har historiska förgreningar. Annorlunda uttryckt menar jag att de motsatta argumentativa positionerna i personalspecialisternas identitetsdiskurs ytterst är exempel på två olika ledarideal över vilka en rad olika diskurser genererats i historien. Dessa ledarideal är exempel på etablerade tankefigurer (Asplund, 1979, 1991). De två identifierade argumentativa positionerna är två olika sidor av denna tankefigur. Tankefiguren tycks vanligen förekomma just som en dikotomi – de båda ytterligheterna förutsätter vanligtvis varandra³⁵. Det är sålunda oftast mer relevant, som jag skall visa framgent, att tala om *en* tankefigur än två olika. Dock kvarstår frågan hur jag kan veta att det är en tankefigur jag är på spåren. Hur kan jag dra denna slutsats?

Enligt Asplund (1979) kännetecknas tankefigurer bland annat av att de (oftast) är *tysta* och *självklara*. Tankefiguren genomsyrar diskursen men nämns sällan explicit. Annorlunda sagt är diskursen vanligtvis en diskurs *över* en (eller flera) tankefigur(er). En analys av tankefiguren försöker sålunda visa på diskursens djupdimension – det som ger det sagda drag av självklarhet och allmängiltighet. Motsatsparet *Experten vs Handlingens man* och dess förgreningar uppvisar enligt min mening sådana drag. Ofta diskuterar man inte explicit i dessa termer dock menar jag att begreppen fångar centrala aspekter i det diskursivt uttryckta motsatsförhållande som råder mellan personalspecialisterna och dess kritiker. Många av de tillskrivningar av egenskaper, erfarenheter och kunskaper som personalspecialister anses ha och de som de borde ha visar många centrala likheter med de associationer som mötet mellan *Experten* och *Handlingens man* väcker och har väckt i diskurser andra sammanhang.

³⁵ Jämför exempelvis Asplunds (1991) diskussion om dikotomin *Gemeinschaft – Gesellschaft*. Till synes rena diskurser över ena sidan av denna tankefigur förutsätter och aktualiserar också den andra sidan av dikotomin. Det är spänningen mellan ytterligheterna som fascinerar och genererar en rad olika diskurser.

Den historiskt mer korrekta benämningen av *Handlingens man* torde vara Entreprenören. Dock har jag för att undvika onödig förvirring valt att benämna positionen och den tankefigur den baseras på för *Handlingens man*. Anledningen är att entreprenören som begrepp ofta högljutt återfinns uttalat i många diskurser i dagsläget. Därigenom uppstår många gånger problem med vad som menas med användningen av begreppet entreprenör. Ytdimensionen riskerar att förväxlas med djupdimensionen. Bara för att entreprenören förekommer som uttalat begrepp i olika diskurser där exempelvis en viss typ av ledarskap hyllas betyder inte det nödvändigtvis att diskursen är ett exempel på en Entreprenörsdiskurs i djupare mening. Det är många gånger troligt att det är så, men avgörandet sker enligt Asplund (1979) på tankefigurnivån inte på den direkta diskursnivån. Eftersom jag avser lyfta fram det underliggande idealet väljer jag därför benämningen *Handlingens man* för att undvika onödig förvirring, samtidigt som benämningen understryker det som i min analys är den centrala dimensionen i tankefiguren – handlingskraften.

En liknande problematik gäller *Experten* som benämning av den andra sidan i dikotomin. Dock är det alternativ jag laborerat med – Byråkraten (i mer weberska termer) – vilket troligen också är mer historiskt korrekt, behäftad med en rad negativa associationer vilka jag vill undvika. Även här vill jag undvika sammanblandning mellan en vardaglig pejorativ användning av begreppet och djupdimensionen. Även om det går att argumentera för andra alternativ kommer jag främst att använda begreppen *Experten* vs *Handlingens man* för att beteckna de två motsatta sidorna i tankefiguren. Dessa begrepp fångar relativt väl många av de centrala associationer vilka knyts till respektive argumentativ position. Dock kommer jag inte vara helt konsekvent. I de fall de författare jag refererar till använder andra begrepp – exempelvis talar om en entreprenörsdiskurs eller liknande – kommer jag ibland att använda mig av författarnas begrepp för att benämna den underliggande tankefiguren.

Tankefigurer präglas också av *tröghet* och *allmängiltighet* (Asplund, 1979) – de är sålunda utsträckta i tid och rum och inte några starkt trendbetonade idékomplex vilka försvinner kort efter det att de uppträder. Detta kännetecknar dessa ideal som uttrycks i de två argumentativa positionerna.

Begreppen är inte gripna ur luften utan kan ses som två olika management- och ledarideal vars historiska rötter går tillbaka åtminstone till industrialismens vagga. Idealerna står historiskt ytterst att finna i basen och de samhällsförändringar som den genomgått. *Experten* kan ses som ett ideal vilket i historien utmanar *Handlingens man* (entreprenören) allteftersom organisationer ökar i storlek och komplexitet, allteftersom krav på sociala reformer av olika slag ökar, och som en konsekvens av att ägarskapet alltmer särkopplas från ledningsfunktionen där den senare funktionen tas över av en framväxande skara professionella chefer.

Flera historiker har kommenterat denna utveckling. Perkins (1989) (refererad i Roper, 1994) beskriver i *The Rise of the Professional Society* denna utveckling i Storbritannien som framväxandet av professionssamhället med medföljande tyngdpunktsförskjutning i managementideal från entreprenörsidealet till expertidealet. I boken *Work and Authority in Industry* beskriver Reinhard Bendix (1974) också denna utveckling. Boken är en historisk studie av hur bland andra USA övergick från en entreprenörskapitalism till en byråkratisk kapitalism. Som en sådan studie utgör den en detaljrik analys av utvecklingen av tankefiguren *Handlingens man* och *Experten* och de förändrade basförutsättningar från vilken tankefiguren i sin tur härstammar.

Handlingens man och *Experten* är vidare ingalunda några könsneutrala ideal utan exempel på olika manlighetsideal (även om en hel del retoriska resurser omsätts för att förneka detta faktum och till synes inkludera alla i idealerna). Enligt Connell (1995) är dessa två ideal uttryck för två olika former av hegemonisk maskulinitet vilka står i ett konflikt- och spänningsförhållande till varandra. Ofta konkurrerar dessa ideal med varandra om uppmärksamheten och definitionsmakten. Dubberts (1979) bok *A Man's Place – Masculinity in Transition* analyserar den historiska utveckling från entreprenörskapitalism till byråkratisk kapitalism just i termer av förändringar i maskulinitetsideal. Boken kan ses som en historisk beskrivning över hur denna tankefigur utvecklats i USA under 1800-talet fram till slutet av 1970-talet. Entreprenörsidealet sammanfattas väl i den Amerikanska drömmen – du är vad du gör av dig själv. Dock är det inte endast ett amerikanskt ideal. Idén utgör ett centralt tema i den moderna

borgerliga ideologin. Temat kan åtminstone spåras till 1700-talet där en framväxande medelklass genererar diskurser över den fria människan som tar tag i sitt liv och själv skapar någonting. Det står att finna i många diskurser genererade av den framväxande borgarklassen också i Europa i slutet av 1700-talet och framåt (Ambjörnsson, 1990). Inom litteraturen framträder Robinson Crusoe som ett tydligt exempel på detta ideal (ibid).

Dock artikulerades idealet kanske tydligast och starkast i Amerika. Förutsättningarna för idealets realiserande ansågs där vara särskilt lämpliga. Det var ett samhälle som så att säga kunde byggas från början utan hindrande traditioner, utan en redan etablerad aristokrati. Amerika blev för västerlandet myten om mänsklighetens pånyttfödelse, här skulle en ny värld kunna realiseras utan den gamla världens orättvisor och synder (May, 1991). Denna myt om den nya världen har levt kvar ända in i vår tid (ibid).

Bland andra följande kännetecken karakteriserar enligt Dubbert (1979) en *Handlingens man*. Handlingen hyllas och ställs i motsats till intellektuella och estetiska sysslor. Det naturliga framhålls och ställs emot det kultiverade. Den europeiska civilisationen och dess utbildning sågs ned på såsom något dekadent och konstgjort.

“While European men theorized and planned, American men acted on the basis of their primitive instincts and imagination to advance a new world order based on individual abilities and accomplishments. Reverend Todd concluded that one of the chief evils to which many young men fell victim was crowding their minds with superfluous information. This diverted energy from more important things. It was charged that intellectual stimulation led to reflection and contemplation, ending with doubt or hesitation; such was not the stuff of a vigorous, active manhood.” (Dubbert, 1979: 30).

Pragmatism och materialism präglar också idealet. Att göra något nyttigt är centralt. Att påverka och forma den materiella världen på ett påtagligt sätt (erövra land, bekämpa 'vildarna', kampen mot naturelementen osv) är långt viktigare än att hänge sig åt idéernas värld. Framgången mäts främst i materiella termer. (Kort sagt: den som har flest prylar när han dör vinner.)

“Those who wrote about the ideal of true manhood agreed that the speculative person was impractical, usually inefficient, and seldom active. Cultivated men were said to be effeminate and too sentimental to get along in the real man’s world. ... The best education, then, was self-education, ‘natural wisdom’, based on experience.” (Dubbert 1979: 30-31)

Den nybyggeranda (frontier spirit) som hyllades under uppmaningen ‘go west’ utgör en central del i den amerikanska självförståelsen under 1800-talet. Att hela tiden tämja det vilda och kämpa mot naturens element är återkommande teman i beskrivningar av hur centrala hjältar såsom exempelvis Daniel Boone skapade landet. Under slutet av 1800-talet var basförutsättningarna annorlunda. Västern var redan vunnen och därmed fanns det få möjligheter att erövra land och därigenom uttrycka sin manlighet. Vidare så växte storstäderna och USA blev snabbt alltmer urbant. ‘Kampen för överlevnad’ fortsatte på nya arenor. Erövrandet av vidderna ersattes av jakten på marknadsandelar.

“Some men had authenticated their masculinity by becoming extraordinarily successful, building businesses and huge industrial combinations, often at the expense of other men and whole social classes, all of which could be justified by the logic of social Darwinism. Such men epitomized David Riesman’s inner-directed men, men who drew inspiration and guidance from parents, a familiar idealized image, or from some frontier hero and followed through to exert their own character in the conquering of a frontier conjured in their imagination.” (Dubbert 1979: 81).

Vid denna tidpunkt runt 1880 baserades arbetsgivarens (det vill säga entreprenörens) auktoritet och legitimitet på framgången (se exempelvis Bendix, 1974). Framgången kom till dom utvalda. Konkurrenten mellan individer sorterade bort de som saknade vad som krävdes. Genom att vara framgångsrik visade arbetsgivaren att denne både var moraliskt överlägsen och hade överlägsna förmågor än det stora flertalet. Denna utvalda och handlingskraftiga individ och den manlighet han uttrycker skulle dock få sina kritiker allteftersom välståndet i vid mening spred sig i USA.

Flyttar man sextio år framåt i tiden så är tongångarna tydligt annorlunda vad gäller beskrivningen av chefskapet och ledarskapet. *Handlingens man* (entreprenörsidealet) utmanas allt tydligare av ett *Expert/byråkratideal*.

Organisationerna har blivit allt större, mer komplexa och byråkratiserade. Kapitalägarna är mer sällan de som också leder företaget, då en professionell ledningsfunktion har blivit allt vanligare. De 'lovande ungdomarna' vilka har de förutsättningar som krävs väljer allt oftare att göra en chefskarriär som löntagare – inte starta egna företag (Whyte, 1956). Och så vidare.

“Few authors got to the core of the problem affecting men in postwar America as perceptively as William Whyte in *The Organization Man*. There was little doubt that the ‘American Dream’, that of freedom, individual initiative, and success, which had shaped manliness and masculine achievement, was being seriously altered. What Whyte called the new ‘social ethic’ stressed the group as the source of creativity and belongingness as more desirable than individualism in coping with complexity. The new ethic also stressed the application of science and scientific methodology as a way to achieve success, again discounting individual brawn and will.” (Dubbert 1979: 165).

The Organization Man en variant av Experten

William H. Whyte's bok – *The Organization Man* – från 1956 är således väldigt instruktiv vad gäller förståelsen för tankefiguren. Problemställningen som sysselsätter William H. Whyte Jr. är hur den amerikanska drömmen försvagats och förflackats. Den pragmatiska entreprenör som genom sin handlingskraft gjorde Amerika stort tycks numera tillhöra ett utdöende släkte enligt Whyte. Han håller på att ersättas av en *Expert*/byråkrat – ‘Organisationsmänniskan’³⁶ – som i alla väsentliga avseenden är motsatsen till en *Handlingens man*. Detta är för Whyte djupt problematiskt. Att boken skrevs när den skrevs och att den fick den uppmärksamhet den fick är förstäelig sett mot den historiska bakgrund som skisserats ovan. Den kan sägas träffa en nerv i den amerikanska kulturen. Vad Whyte så detaljerat försökte visa var att

³⁶ Även om begreppet ‘organisationsmänniskan’ tycks inkludera alla oavsett (socialt) kön var det uppenbart inte så då Whyte (1956) skrev sin bok. De karriärchefer han beskrev var män. Även om förändringar har skett sedan boken kom ut, gäller i stor utsträckning det som ofta är fallet när man använder benämningen människa - det döljer det faktum att den till synes inkluderande benämningen oftast betyder man.

individens särställning gentemot gruppen var hotad. I och med detta så var centrala ideal och värderingar i den amerikanska kulturen hotade – just sådana ideal som enligt den egna självbilden var centrala för landets storhet och framgång. Möjligen blir kontrasten tydligare i och med att det är en amerikan som skrivit boken om amerikanska förhållanden. Dock menar jag att boken är ett tidstypiskt dokument som i högsta grad är aktuellt än idag.

Whyte (1956) menar att de byråkrater och administratörer som alltmer befolkar organisationerna är sociala ingenjörer, experter vilka utmanar den individualism och handlingskraft vilken präglar den amerikanska drömmen. Tron på applicerad vetenskap, på beteendeteknologier, är hög. 'Organisationsmänniskan' är en expert eller specialist. Som en sådan uppvisar 'Organisationsmänniskan' en stark tro på vetenskapen och optimism vad gäller dess möjligheter. Organisationer och grupper kan organiseras bättre med vetenskapens hjälp. Bättre för alla. Målet är att skapa ett harmoniskt system i jämvikt med målöverensstämmelse och samarbete. Enligt Whyte är det ett utpräglat harmonisynsätt där konflikt, spänningar och så vidare per definition ses som något dåligt och problematiskt. *Expertens* roll är att vara oljan i maskineriet och se till att det fungerar så friktionfritt som möjligt. Denna typ av person är fjärran den hårdnackade individualist som i konkurrens med andra söker skapa något nytt.

Den nya generationen saknar den entreprenörsanda, ambition och drivkraft vilken enligt Whyte är (var) så typiskt amerikansk. Den nya generationen beskrivs som mer förnöjsam och väljer trygghet framför höga inkomster. Den föredragna karriären är en specialistkarriär inom någon stab, där personalavdelningen står högt i kurs. Få väljer enligt Whyte att göra karriär inom produktion eller försäljning. Den nya generationen är hellre specialister som hjälper säljarna ute i fält än att själva sälja, eller ännu hellre organiserar och planerar arbetet för dem som i sin tur hjälper säljarna. Ju längre bort från produktion och försäljning desto bättre tycks vara idealet. 'Organisationsmänniskan' gör helst inte linjearbetet och fotarbetet utan sitter som experter i staben och planerar vad de i linjen skall göra.

Intressant att notera är att personalavdelningen i Whytes beskrivning intar en framskjuten plats. Det är där 'Organisationsmänniskan' tycks trivas allra bäst. Vidare tillskrivs avdelningen ett stort inflytande då den både rekryterar och tränar andra 'Organisationsmänniskor'. Lika väljer som bekant lika. Det återkommande mönstret i Whytes samtidsbeskrivning från mitten av 50-talet har många slående likheter med de återkommande argument vilka omgärdar personalspecialisternas identitetsarbete. Argumenten är i stort desamma, dock med den skillnaden att personalspecialisterna i Whytes beskrivning tycks ha betydligt mer status, legitimitet och inflytande än vad som verkar vara fallet idag. 'Organisationsmänniskan' konstrueras även i Whytes kritik/beskrivning som relativt verklighetsfrånvärd. Såsom varande expert, placerad i en stabsfunktion utrustad med en rad olika psykologiska och socialpsykologiska (det vill säga beteendevetenskapliga) teorier om hur människan och gruppen bäst kan fungera, saknar 'Organisationsmänniskan' den handlingskraft och kunskap och erfarenhet (exempelvis från försäljning och produktion) som Whyte menar krävs för att organisationer skall frodas och överleva.

Ser man tillbaka på den lista av motsatser (se tabell 2) vilka avsåg att visa det spänningsfält inom vilket personalspecialisternas yrkesidentitet konstruerades är likheterna med Whytes diskussion slående. Personalspecialisterna uppvisar och tillskrivs många av de drag och kännetecken som Whyte hävdade är 'Organisationsmänniskans'. Vidare intar kritikerna av personalspecialisterna en liknande argumentativ position som Whyte, i vilken kritiken explicit eller implicit framför *Handlingens man* (entreprenören) som det mer lämpliga eller relevanta chefsidealet (läs ledaridealet) i organisationer. Whytes bok kan ses som en diskurs över denna tankefigur vars ytterligheter (åtminstone) i detta sammanhang förutsätter varandra. Att tala om *Handlingens man* innebär också att man (explicit eller implicit) talar om *Experten*. Att framhålla exempelvis *Handlingens man* som ett chefsideal görs inte bara på idealets egna meriter, lika ofta sker det genom att kritisera *Experten*, och vice versa. Porträtten av *Experten* och *Handlingens man* tecknas tydligt i denna bok – spänningen mellan dessa ytterligheter är det som sysselsätter författaren. Annorlunda

sagt blir problemet som Whyte identifierar ett problem just därför att tankefiguren finns som en förmedlande länk mellan diskurs och bas. Tankefiguren förmedlar det seende i vilket detta möte mellan ideal blir till ett problem.

Efter det att Whyte skrev sin bok har pendelrörelsen fullföljts och även vänt och slagit tillbaka. Flera författare har kommenterat att managementidealen över tiden tenderar att pendla mellan olika tonlägen (exempelvis Barley & Kunda, 1992; Roper, 1994). Två centrala ideal vilka konkurrerar om uppmärksamheten är just ledaren som *Expert* eller *Handlingens man*. I dagsläget tycks *Handlingens man* eller entreprenören ånyo stå högt i kurs. Dock ska man inte överdriva pendelrörelsen. Snarare konkurrerar och utmanar dessa ideal varandra hela tiden och värderas olika högt i olika sammanhang, snarare än att det ena idealet för stunden ersätter det andra. Klart är dock att Whytes oro över entreprenörens nära förestående död tycks ha varit överdriven. Diskursivt är *Handlingens man* fortfarande i högsta grad levande liksom dess motsats. Även om diskursen förändrats (förändras) sedan Whyte skrev sin bok är båda sidorna av tankefiguren fortfarande aktuella och igenkänneliga.

Fortfarande en aktuell och central tankefigur

William H. Whyte's bok – *The Organization Man* ger fortfarande upphov till en hel del diskussion och sysselsätter många författares fantasi. Enligt Leinberger och Tucker (1991) så återkommer regelbundet amerikanska managementböcker vilka (förhoppningsfullt) ställer frågan huruvida 'Organisationsmänniskan' är död? Deras egen bok – *The New Individualists – The Generation After The Organization Man* – menar att så är fallet. Amanda Bennetts (1990) bok – *The Death of the Organization Man* – som utkom året före är som synes djärvare i sitt val av titel. Båda böckerna driver samma tes. 'Organisationsmänniskans' tid är förbi – återigen träder individualisterna och entreprenörerna – det vill säga *Handlingens män* – in på den organisatoriska arenan.

Enligt exempelvis Bennett (1990) utgör ett allt kärvare företagsklimat en viktig förklaring till att 'Organisationsmänniskan' och den sociala etik som

hon är ett uttryck för allt sämre passar in i dagens organisationer. Basen (förutsättningarna) har förändrats. Den optimism och tro på kontinuerliga framsteg vilken präglade den generation som gjorde sin entré i organisationerna under perioden efter 2:a världskriget är idag försvunnen. Trygghet och en stabil karriär kan inte längre garanteras av organisationen i dagens globala konkurrenssituation. De ständiga och snabba förändringarna som idag är legio kräver dynamiska och handlingsinriktade människor. Återigen kommer individualistiska entreprenörsideal till heders.

Det är inte bara i relation till Whyte's bok som tankefiguren uttrycks. Entreprenörsidealet tycks vara ett förhärskande ledarideal i många managementdiskurser och det presenteras hela tiden som en ljus och positiv kontrast till ett *Expert*/byråkratiideal (Se exempelvis du Gay 1994a; du Gay 1994b; du Gay et al 1996). I exempelvis populära managementböcker och massmedia presenteras både chefer och underställda som entreprenörer (även om de förra bär ansvaret att fostra dessa ideal hos de underställda). De som tidigare varit hämmade av byråkratin skall nu släppas fria är ibland budskapet. Handlingskraft, kreativitet och jäklar anamma beskrivs bana väg för framgång. Detta individualistiska entreprenörsideal passar väl in i tankar om, och etablerade sätt att beskriva, samhället i stort i vissa politiska diskurser som alltmer vuxit sig starka i Europa där idéer om avregleringar och marknadens primat är centrala.

Keat & Abercrombie (1991) beskriver förändringar i Storbritannien i samband med Thatcher-regeringen i termer av en kulturförändring i just denna riktning. Det program av reformer signerade Margret Thatcher innebar radikala ekonomiska och institutionella förändringar. Marknadsorientering, ekonomisk liberalism och individuell (val)frihet var centrala dimensioner i denna nyorientering. Reformprogrammet utgjorde också något av en kulturrevolution med ambitionen att förändra attityder, värderingar och den brittiska självförståelsen. Kulturen som de konservativa avsåg skapa var en 'företagssamhetskultur' (*enterprise culture*), där medborgarna såg sig själva som entreprenörer. Enligt Keat (1991: 5-6) positioneras det företagsamma själv (enterprising self) i diskursen på följande vis:

1. En entreprenöriell person är oberoende och har en stark självtillit. En sådan person tar ansvar för sitt liv, fattar sina egna beslut och förväntar sig inte att andra skall besluta åt denne.
2. Handlingarna riktas alltid mot specifika mål vilka personen ifråga är fast besluten att uppfylla. Saknas kunskap eller resurser – inhämtas dessa.
3. Entreprenöriella personer är initiativrika, optimistiska och fyllda med energi. Handling är honnørsordet och problem är till för att lösas och övervinnas – inte ältas eller kontempleras.
4. En entreprenöriell person skördar de frukter som konkurrenskraftighet ger utan skam eller skuld. Andras framgång hyllas som goda inspirerande exempel utan vare sig avundsjuka eller avsmak.

Denna lista av karaktärsdrag liknar i mångt och mycket Whytes beskrivning av den Amerikanska drömmen. Även i detta fall framförs detta Entreprenörsideal som en kontrast mot ett Expert/Byråkratideal. Det senare idealet uttrycks i idén om välfärdsstaten vilken ses som förklenande för den enskilde medborgaren.

“...the enterprising self is primarily spoken of in terms of opposition to modes of self-understanding (bound up with welfare institutions and bureaucratic/collectivist corporations) where the self is assumed to be dependent on others and ‘weak’ (in the sense of abnegating individual responsibility and initiative).” (Heelas, 1991: 74).

Dessa politiska tongångar är inte helt obekanta i ett svenskt sammanhang. Även här har Marknaden (Entreprenörens främsta arena) länge framförts som lösningen av många (samhälls)organisatoriska problem. Företagisering (Brunsson, 1991) står även högt i kurs i Sverige. Vidare går det att finna flera exempel på hur idéer om den företagsamma arbetstagaren omsätts media i positiva och optimistiska resonemang om anlitningsbarhet och anställningsbarhet. Dessa två begrepp ses sällan som cyniska, snarare signalerar de frihet, ansvarstagande och möjligheter för de flexibla och

entreprenöriella personer som i resonemangen antas befolka organisationer och företag.

Jag har tidigare hävdad att mötet mellan personalspecialister och deras kritiker kan ses som ett möte mellan *Experten* och *Handlingens man*. I detta avsnitt har jag försökt visa att dessa två argumentativa positioner utgör varandras motsatser i en väl etablerad tankefigur. Jag har försökt visa på denna tankefigurs utbredning i tid och rum. I dagsläget tycks *Handlingens man* (entreprenören) vara det föredragna idealet i många managementdiskurser. Jag har ovan gett flera exempel på hur *Handlingens man* konstrueras i kontrast till dennes trista, passiva och odynamiske motsats – *Experten*.

Det är viktigt att understryka att vad som utgör exempel på en diskurs över *Handlingens man* och en diskurs över *Experten* alltid måste fastställas i ett specifikt sammanhang. Relationen är sålunda central. Vad som för en person framstår som ett gott exempel på en *Handlingens man* kan för en annan i ett annat sammanhang ses som ett dåligt exempel, eller rent av som ett exempel på motsatsen. Dock genererar personerna diskurser över tankefiguren – använder de retoriska resurser sammanhanget erbjuder – när de faller detta avgörande.

Inledningsvis i detta kapitel hävdade jag att dessa två argumentativa positioner utgör två poler i ett spänningsfält för att därigenom påminna om dynamiken i argumentationen. Det har nu blivit dags efter att undersöka denna dynamik lite närmare. Många gånger lånar man motståndarnas argument och modifierar den egna positionen (detta är särskilt uppenbart i personalspecialisternas fall – medan kritikerna vanligen positionerar sig mer renodlat som *Handlingens män*). Sällan intas en ren position i en diskurs – snarare är det relationen mellan olika personer eller grupper i ett givet sammanhang som är det intressanta och som avgör vilken argumentativ position som tillskrivs en grupp. Det intressanta är att *Handlingens man* i detta möte mellan personalspecialisterna och dess kritiker av samtliga är det föredragna idealet.

Dynamiken i identitetsarbetet

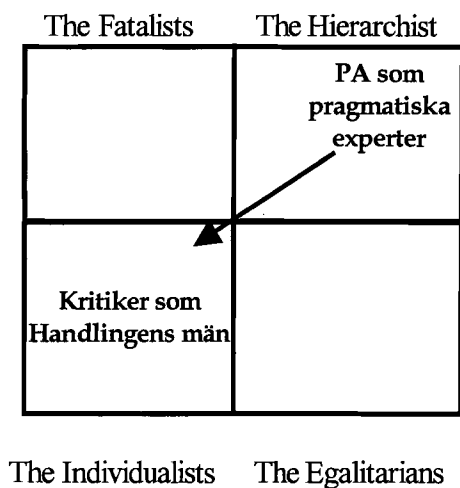
Den ständigt pågående förhandlingen om personalspecialisternas yrkesidentitet kan ses som ett möte mellan olika expertgrupper vilka förhandlar om vilka som är lämpliga att behärska ett bedömningsrevir. Striden är som starkast vad gäller det strategiska personalarbetet och vad som krävs av de personer som skall utföra detta. Det rutinmässiga personalarbetet gör som vi sett kritikerna inga anspråk på (snarare förväntas personalspecialister vara nöjda med att självklart främst ägna sig åt denna typ av arbete). I sin studie av dispyter mellan olika expertgrupper identifierar Michiel Schwarz och Michael Thompson i sin bok *Divided we Stand* (1990) fyra olika politiska kulturer. Deras tes, som baseras på en kulturteoretisk analys av politiska processer kring teknologibeslut, är kortfattat att det finns en begränsad uppsättning av positioner som intas, och argument som förs fram vid dylika debatter och beslut.

Dessa fyra olika politiska kulturer utgör enligt författarna olika världsbilder, där synen på kunskap, vad som är eftersträfvansvärda syften, vad som är rationellt, vad som är rättvist och så vidare skiljer sig åt. Det rör sig om fyra olika sociala sammanhang – fyra olika uppsättningar av institutionaliserade förutfattade meningar. Detta får som följd att olika expertgrupper från olika politiska kulturer oftast talar förbi varandra. Vidare så tolkar man andras argument utifrån sina egna positioner och utgångspunkter vilket leder till att en 'förnuftig' dialog – i någon habermasiansk mening – svårligen låter sig etableras. Den position utifrån vilken man agerar och motiverar sitt handlande är ofta för-givet-tagen och ses därför inte alltid som en (möjlig) position (bland andra) utan som självklart förankrad i verkligheten.

Denna typologi som författarna presenterar baseras till stora delar på Mary Douglas (1978) grid/group typologi av sociala sammanhang inom vilka olika typer av socialitet uttrycks. I matrisen åskådliggörs relevanta delar av det spänningsfält av argumentativa positioner inom vilket många experter konkurrerar om uppmärksamhet och tolkningsföreträde (det vill säga det sista ordet i den argumentation man hoppas sätta punkten för).

“The central message of this diagram is that all is bias. Our knowing is biased, our acting is biased, our justifying of our actions is biased and our judging of the actions of others is biased. Bias is to organizing as gravity is to walking about: we would be in a bad way without it. So bad, in fact, that we would have no society and no culture: no social relations and no cognition. Each of the four political cultures is a consistent package of biases. ... It is these patterns of bias, endlessly affirmed, endlessly acted upon, and endlessly pitted one against the others, that actually makes policy and technology possible.” (Schwarz & Thompson, 1990: 61-62).

De två politiska kulturer som främst är av intresse för mig är de som författarna benämner *the Hierarchist* och *the Individualist*. Dessa två kulturer utgör de två motsatta positionerna – *Experten* vs *Handlingens man* – i den tankefigur jag diskuterat. De olika typer argument jag identifierat i mötet mellan personalspecialisterna och deras kritiker utgör två olika uppsättningar av förutfattade meningar tillhörande de två politiska kulturerna. I matrisen nedan framgår också att de två olika kulturerna utgör varandras motsatser då de är olika i de två dimensionerna vilka utgör indelningsgrunden. Genom att använda författarnas typologi tänkte jag åskådliggöra dynamiken i personalspecialisternas identitetsarbete inom detta spänningsfält av motsatta positioner.



Figur 2 Personalspecialisternas kalibrering och anpassning

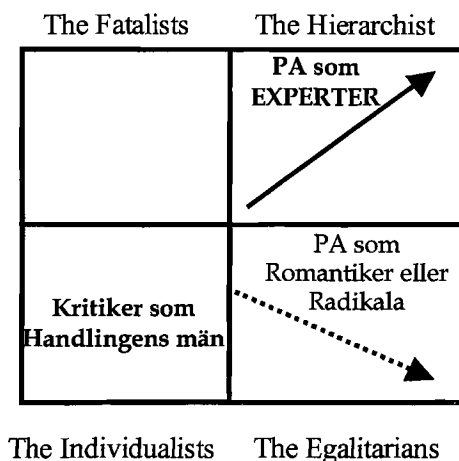
I spänningsfältet mellan dessa argumentativa positioner söker personalspecialisterna hela tiden anpassa sig till den framförda kritiken av yrkesgruppen. Skillnader mellan exempelvis ekonomer och personalspecialister minimeras och de kompletterande dragen understryks. Vikten av den ekonomiska kunskapen förringas sällan, snarare söker man inkorporera ekonomiska synsätt i sina resonemang. Vidare så betonas användbarheten vad gäller den egna beteendevetenskapliga kunskapen, samt hur den kompletterar andra typer av kunskap i företagen. Få exempel på konfrontation finns i mitt material där företrädare för yrkesgruppen argumenterar för sin expertposition på sina egna villkor och omsätter de retoriska resurser som finns i den kulturella reservoar av argument vilka är *Expertens*. Fackföreningen SSR utgör som vi sett ett sådant enstaka exempel. Snarare söker man i så stor utsträckning som det är möjligt att närma sig (och förhoppningsvis bli en legitim medlem) av den politiska kultur som tillhör en *Handlingens man*. Pilen i figuren avser åskådliggöra denna kontinuerliga anpassning. Vidare avser pilens startpunkt att indikera att yrkesgruppen sällan intar någon extremposition. Majoriteten av företrädare positionerar sig som 'pragmatiska experter' vilka hela tiden försöker inkorporera kritiken i sin argumentation. Därmed ger man i relativt hög utsträckning motståndarna rätt i sin kritik genom att personalspecialisterna delvis lånar deras argument. Den verklighet som tillhör en *Handlingens man* bedöms av samtliga inblandade som den relevanta.

Mötet mellan personalspecialister som yrkesgrupp och deras kritiker – *relationen* dem emellan – är det intressanta. Häri ligger mycket av problematiken. Yrkesgruppen själv kan inte ensamt avgöra framgången i argumentationen. De kan inte själv avgöra tyngden i de egna argumenten. Argumenten värderas av kritikerna vilka tendera att tolka argumenten utifrån den egna argumentativa positionen. Avgörandet sker i relationen till kritikerna och de sistnämnda besitter tolkningsföreträdet.

Ett möte präglat av kritikernas tolkningsföreträde

I bemötandet konstrueras personalspecialisternas kunskap på ett annat sätt. Kritikerna maximerar skillnaderna. Vissa aspekter förstärks medan andra

bortses helt eller delvis ifrån. Personalspecialisternas anpassning ointetgörs i största möjliga mån. Snarare konstrueras personalspecialisterna som ett skrå med abstrakta teorier fjärran den krassa verklighet där affärer görs och varor och tjänster produceras. De markörer för användbarhet och praktisk koppling som personalspecialisterna förmedlar bortses helt eller delvis ifrån av kritikerna. Det ALE-krav (arbetslivserfarenhetskrav) som från början var obligatoriskt på P-linjen, vilket denna högskoleutbildning var ensam om, och tillika praktikterminen, som båda syftade till att tydliggöra utbildningens koppling till arbetslivet uppmärksammas inte av kritikerna. Samma sak gäller de ekonomiska argument yrkesgruppen radar upp, den nytta man hela tiden understryker vad gäller den kompetens man besitter, det faktum att man hela tiden positionerar sig som företagets eller företagsledningens representant – ingen annans. Dessa resonemang och argument uppmärksammas inte av kritikerna. Trots all anpassning – trots att man lyssnar på kritikernas råd – konstrueras personalspecialisterna fortfarande som *Experter* utan den erfarenhet och kunskap som krävs i dagens organisationer. Avståndet mellan positionerna maximeras vilket pilarna avser att åskådliggöra. De 'pragmatiska experterna' konstrueras som EXPERTER.



Figur 3 Kritikernas placering av personalspecialisterna

Mer sällan, men med samma slutresultat, formuleras misstanken på skämtsamt allvar att många personalspecialister är övervintrande 68:or som (med ett missriktat kärleksbudskap får man förmoda) framför idéer utan relevans för verksamheten. Historien väcks ofta till liv vid dessa anklagelser. Personalspecialisterna får då klä skott för en rad idéer såsom new age, sensiträning, vänsterflum. Kort sagt idéer som den klara och nyktra blick som kännetecknar en *Handlingens man* ser som Radikala. Avfärdandets spektrum är sålunda brett, med den gemensamma nämnaren att personalspecialisterna i båda fallen misstänkliggörs som verklighetsfrånvända.

I detta möte mellan personalspecialister och deras kritiker produceras och reproduceras återkommande diskursivt en 'objektiv' ordning, vilken görs, och underhålls såsom, objektiv genom det icke-ifrågasatta tolkningsföretråde kritikerna av personalspecialisterna besitter. Personalspecialisterna måste hela tiden anpassa sig till verklighetens krav heter det. Att denna verklighet är konstruerad, att beskrivningen av densamma behöver en rad olika argument och retoriska resurser för att komma till stånd – i detta fall den institutionaliserade uppsättning av förutfattade meningar vilka tillhör den som legitimt kan positionera sig som en *Handlingens man* (*The Individualists*) – uppmärksammas sällan. Både kritiker och personalspecialister tillsammans konstruerar denna värld som given – hela tiden upprättas antagandet att det (i stort) är 'samma värld' som man delar och beskriver. De få försök till kritik av detta tolkningsföretråde och därmed kritik av vilken verklighet som är relevant sanktioneras som vi sett och avfärdas på olika sätt som verklighetsfrånvänd. Därmed återupprättas den ordning som personalspecialisterna måste anpassa sig till men inom vilken dom väldigt sällan som yrkesgrupp tycks kunna bli en legitim del. Inkluderandet uteblir trots att man hela tiden betalar det begärda priset.

Hur fast är man i en position?

Kan vilken argumentativ position som helst intas av vem som helst? I *princip* är svaret: Ja. Denna (optimistiska) slutsats drar personalspecialisterna också ofta själva i den egna problemanalysen kring

hur man som yrkesgrupp skulle kunna få bättre genomslagskraft i företag och organisationer. Ett problem som denna analys vanligtvis identifierar är att personalspecialister inte talar samma språk som de andra cheferna. En vanligen föreslagen lösning är just att ändra sitt språk – att bli bättre på kommunicera med andra. Därigenom hoppas man att bättre kunna marknadsföra sina tjänster. Vad yrkesgruppen, med Schwarz & Thompsons (1990) terminologi, diskuterar i sina lösningsförslag är hur de skall förändra sina argument och därmed bli legitima medlemmar i den politiska kultur som är Entreprenörens (*The Individualists*).

Schwarz & Thompson (1990) själva utesluter inte att en person eller en grupp förflyttar sig i denna matris (det är heller ingen fråga författarna ägnar någon större uppmärksamhet). Vidare diskuterar författarna en del exempel på sammanblandningar av olika typiska argument från olika politiska kulturer under benämningen 'stulen retorik'. Människan är som bekant sällan konsekvent. Ett sådant exempel är intraprenör – vilket kan ses som ett försök att kombinera Entreprenörens världsbild med byråkratins. Dock finns det vissa trögheter och många gånger avslöjas och sanktioneras olika försök att med 'stulen retorik' framställa sig i annan dager. Möjligen är det så att personer som rör sig i gränslandet mellan olika världar lättare kan komma undan med återkommande sammanblandningar. Ett sådant exempel är managementkonsulter vilka tenderar att skapa starka argument genom att sammanblanda och omsätta motstridiga retoriska resurser både från akademi och praktik genom att samtidigt positionera sig som *Experter* och *Handlingens män* (Berglund & Werr, 2000).

Att kunna är inte detsamma som att tillåtas

Att det är möjligt att relativt enkelt argumentativt positionera sig annorlunda och därmed förändra sin identitet betonar många (mer eller mindre postmodernistiskt influerade) författare. Identiteten ses i sådana fall mer som en skjorta (snarare än själ) vilken kan bytas beroende på sammanhang (Alsmark, 1997). En del av dessa författare har jag tidigare refererat till i samband med diskussionen om identitetsbegreppet i kapitel två (exempelvis Gergen, 1991; Shotter, 1993; Billig, 1996). De två exempel på hur personalspecialisterna mellan skål och vägg positionerar sig

annorlunda – mer likt en *Handlingens Man* – som diskuterades i kapitel nio skulle kunna tolkas som exempel på hur personalspecialisterna argumentativt (för stunden) ger uttryck för en delvis annan identitet. I dessa exempel är rollerna för stunden ombytta. Dock är det enligt min mening viktigt att vara vaksam på systematiken bakom variationen och se identitetskonstruktionen i sitt sammanhang.

En kritik som kan resas mot denna ståndpunkt – att se identitet som utbytbar likt en skjorta – är att den alltför optimistiskt betonar möjligheterna (i alla fall vad gäller det stora flertalet människor). Dessa ovan refererade författarskap underbetonar många gånger de trögheter som kännetecknar olika sociala sammanhang. Resonemangen fokuserar individen och vad denne kan göra i retoriska termer. Det mesta tycks vara förhandlingsbart. Den individ som antas i dessa resonemang är inplacerad i ett alltigenom välvilligt och icke-politiskt sammanhang där detaljer som kön, klass, etnicitet, sexuell läggning och så vidare spelar föga roll. Om man inte lyckas övertyga med de argument man framför så får man helt enkelt ändra sin retoriska strategi – förändra vad som sägs och hur man säger det. Detta är precis vad personalspecialisterna hela tiden försöker göra dock uteblir i stort sett de, från personalspecialisternas perspektiv, önskvärda resultaten. Synen på den enskilda individens möjligheter, och vad det innebär att förvärva och behärska ett språk, är i dessa resonemang alltför optimistisk. Det faktum att möjligheterna att legitimt inta olika argumentativa positioner är socialt differentierade (Thompson, 1984; Bourdieu, 1991a; McNay, 1999), underbetonas i alltför hög utsträckning av de författare vilka ser identitet som utbytbar likt en skjorta. Det som principiellt är möjligt visar sig många gånger vara betydligt svårare i praktiken.

Det är sålunda inte möjligheten i sig (ett problem som inte ska underskattas för vissa grupper i andra sammanhang) att språkligt retoriskt kunna inta en mer handlingssmässig argumentativ position som är problematisk i personalspecialisternas fall. De två exemplen vilka diskuterades i kapitel nio visar ju på möjligheten att använda motståndarnas argument. Frågan är bara när och i vilka sammanhang detta låter sig göras? I personalspecialisternas fall verkar denna typ av kritik

stanna mellan skål och vägg, medan svårigheten att effektivt genomdriva alternativa tolkningar i mer offentliga sammanhang tycks vara betydligt större. Alltifrån självcensur, självkorrigerande till externa sanktioner gör att det tolkningsföreträdare som tillkommer de som legitimt kan positionera sig som *Handlingens män* vanligtvis förblir oproblematiserat. En viktig anledning till detta är att det meningssammanhang inom vilket personalspecialisterna ofta verkar är ideologiskt.

Det är sålunda förhastat att definiera yrkesgruppens problematik som främst ett kommunikations- och kunskapsproblem. Denna problemdefinition är som vi sett vanlig hos personalspecialisterna själva (en slutsats som för övrigt kritikerna i det ständiga identifierandet av brister kontinuerligt hjälper yrkesgruppen att dra). Att läsa mer ekonomi, att bli tydligare i sin argumentation, är som vi sett vanliga förslag till lösningar; men denna lösning – att tala med bönder på bönders vis (eller lärde på latin?) – tycks dock inte vara speciellt framgångsrik. Trots alla anpassningar, trots alla råd hur man bättre skall kunna marknadsföra sig gentemot exempelvis ekonomer tycks yrkesgruppen fortfarande stå och stampa på ungefär samma ställe. Problemet med att som slutsats hävda att personalspecialisterna måste bli bättre på att kommunicera med de chefer man vill övertyga är att den, som tidigare berörts, är funktionalistisk och ligger nära 'det sunda förnuftet'. Därmed antar denna typ av slutsats det tolkningsföreträdare som uttrycks av de som legitimt kan positionera sig som *Handlingens män* snarare än att djupare sett förstå konsekvenserna av detta tolkningsföreträdare. Denna typ av slutsats tar ett ideologiskt meningssammanhang för givet. Det finns en maktdimension i detta möte mellan personalspecialister och dess kritiker som också måste lyftas fram för att förstå och förklara problematiken där personalspecialisterna som yrkesgrupp är relativt underordnade. I nästa kapitel ska vi undersöka denna maktdimension närmare.

Otillräcklighetens permanens

En utmaning av den rådande genusordningen

Hittills har jag försökt visa att personalspecialisternas ständigt pågående identitetsarbete till stora delar utgör diskurser där två argumentativa positioner återkommande intas. Inom detta spänningsfält av motsatser sker identitetskonstruktionen. Yrkesgruppen själv positionerar sig vanligen såsom *Experter* (och kanske främst positioneras som sådana av kritiker). Vidare har jag försökt visa att det motstånd yrkesgruppen ofta möter uttryckt i olika former av kritik i sin tur exemplifierar en annan motsatt argumentativ position – *Handlingens man*. Dessa två argumentativa positioner och de etablerade ledarideal de uttrycker har en relativt lång historia. Positionerna är båda exempel på två centrala tankefigurer som ofta förekommer tillsammans som varandras kontrast i olika diskurser. Därför har jag också argumenterat för det poängfulla i att se dessa positioner som ytterligheter i *en* etablerad tankefigur – som en dikotomi – inom vars spänningsfält mellan ytterligheterna diskussionen om yrkesgruppens vara och böra förs.

Jag har också argumenterat för att i dessa diskussioner tycks *Handlingens man* som ideal hållas högst av *både* företrädare för personalspecialisterna och kritiker. Dels kritiserar kritikerna yrkesgruppen utifrån denna position samtidigt som personalspecialisterna inkorporerar denna av kritiker framförda problembeskrivning i sin självbild. Yrkesgruppen försöker hela tiden anpassa sig till och närma sig detta ideal. Dock avgör personalspecialisterna oftast inte själva eventuell framgång i att närma sig idealet, särskilt inte de vilka har en ren beteendevetenskaplig bakgrund (personalvetare eller motsvarande). Främst de som legitimt kan

positionera sig som en *Handlingens man* har tolkningsföreträdet. Problemet för personalspecialisterna är att denna argumentativa position inte enkelt och trovärdigt kan intas av dessa. De konstrueras som beteendevetenskapliga *EXPERTER* – det vill säga motsatsen till en *Handlingens man* – punkt slut.

Diskussionen och analysen har hittills främst förts på diskurs- och tankefigurnivån (Asplund, 1979; 1991). Annorlunda sagt har analysen främst gällt rummet av möjliga argument eller möjliga ställningstaganden (Bourdieu, 1995). Analysen i föregående kapitel avsåg att frilägga relevanta dimensioner av de (ofta outtalade) förutsättningar i det retoriska rummet (doxa) inom vilket legitima argument låter sig framföras. I detta kapitel kommer jag att anlägga ett genusperspektiv. Personalspecialisternas identitetsarbete i ett argumentativt sammanhang kan ses som ett uttryck för och en reproduktion av genussystemet (Hirdman, 1987; 1988). Argumentationen för och kritiken av yrkesgruppen är könskodad. Frågeställningen som jag tänkte belysa genom lyfta fram ett genusperspektiv är hur personalspecialisternas otillräcklighet återkommande bekräftas.

De tidigare analyserna har främst inriktat sig på *vad* som sägs och även *hur* argumenten framförs. Vidare har vissa grundteman frilagts och en bakomliggande systematik identifierats – där det är tydligt att vissa typer av argument är knutna till vissa typer av grupper. Personalspecialisternas egna problemanalys (med välvilligt stöd av kritikerna) har också främst kretsat kring dessa frågor. Vad måste vi lära oss mer av; hur borde vi argumentera för att bättre kommunicera med andra chefer; hur blir vi bättre på att sälja in våra idéer? Sällan har frågan rests om det är betydelsefullt *vem* som uttalar sig. Jag menar att det är så. Positionen är viktig.

Tesen jag kommer att driva och underbygga i detta kapitel är att för att förstå systematiken i mötet mellan personalspecialisterna och dess kritiker – ett möte där *Experten* positioneras gentemot *Handlingens man* och där den senare positionen innebär ett tolkningsföreträde – måste man lyfta fram och analysera det faktum att mötet oftast också är ett möte mellan kvinnor

och män. Som ett sådant möte är det baserat på ett dominansförhållande. Den underliggande genusordningen måste följaktligen lyftas fram för att djupare sett förstå problematiken och dess systematik. Personalspecialisternas argumentativa relation till kritikerna måste analyseras som en relation baserad på en maktasymmetri. Analysen kommer därför att ta sin utgångspunkt i en för samhället fundamental maktrelation – den mellan könen³⁷.

De argumentativa positionerna som uttryck för hegemonisk maskulinitet

De argumentativa positionerna är könskodade. Dessa två ideal uttryckt i två motsatta argumentativa positioner – *Experten* och *Handlingens man* – kan enligt Connells (1995) terminologi ses som två olika uttryck för hegemonisk maskulinitet vilka ofta står i konflikt till varandra.

"Historically there has been an important division between forms of masculinity organized around direct domination (e.g., corporate management, military command) and forms organized around technical knowledge (e.g., professions, science). The latter have challenged the former for hegemony in the gender order of advanced capitalist societies, without complete success. They

³⁷ Någon kanske invänder att det finns andra relevanta kategorier vid en analys av dominansförhållanden - exempelvis klass, etnicitet, sexuell läggning, och så vidare. Visst är det så. Oftast måste man se till flera av dessa kategorier i en analys av under- och överordning då de många gånger förstärker varandra. Det rör sig om relationer som ligger så att säga ask i ask, där grovt skisserat vita heterosexuella män från medelklassen befinner sig i rangordningarnas övre regioner. Vad gäller mitt empiriska material har det för mig blivit alltmer uppenbart att personalspecialisternas problematik som yrkesgrupp i slutändan måste förstås mot bakgrund till den genusordning inom vilken de (liksom vi alla) verkar. Eftersom genusordningen ytterst är en förkroppsligad maktordning sitter inte personalspecialisternas problematik endast i språket, i sättet de kommunicerar. Deras relativa underordning är också inristad i kroppen. Vidare kan man på goda grunder argumentera för att maktrelationen mellan könen är fundamental och mer grundläggande än många andra maktrelationer baserade på andra kategorier eller indelningsgrunder. Exempelvis Hirdman (1987) menar att maktrelationen mellan könen är den mest fundamentala. Bourdieu (1999) uttrycker en liknande synpunkt när han hävdar att den manliga dominansen är det främsta exemplet på den paradoxala underkastelse som kännetecknar utövandet av symboliskt våld.

currently coexist as inflections or alternative emphases within hegemonic masculinity.” (Connell, 1995: 165).

Även om basförutsättningarna förändrats, genom de rationaliseringsprocesser där chefskapet för organisationer alltmer övertagits av en professionell elit av högskoleutbildade, frodas ändå som vi sett fortfarande entreprenörsidealet (*Handlingens man*) i olika managementdiskurser. Ropers (1994) bok, baserad på en studie av efterkrigsgenerationens ledare i Storbritannien, är fylld med sådana exempel på hur högskoleutbildade chefer i möjligaste mån försöker positionera sig som entreprenörer och praktiska handlingsmänniskor och därigenom undvika omgivningens tillskrivningar och antydningar att de skulle vara boklärd analytiker. Deras identitet skapas i spänningsfältet mellan dessa två (manlighets)ideal. Det är också tydligt även i Ropers (1994) studie liksom andras (exempelvis Dubbert, 1979) att *Handlingens man* relativt *Experten* oftast konstrueras som mer maskulin. *Experten* konstrueras i jämförelse med *Handlingens man* som en mer passiv, verklighetsfrånvärd person utan relevant praktisk erfarenhet och utan den hyllade handlingskraften. Den boklärde i relation till en *Handlingens man* tillskrivs ofta mer feminina drag (se även Bourdieu, 1999: 122).

Det är viktigt att påpeka att vi talar om ideal. Hos väldigt få personer materialiseras entreprenörsidealet till fullo – där det rätta virket tillskrivs av flertalet och ifrågasätts av få. Empiriskt stöter vi på få Chuck Yeager's³⁸. Det är dock ett manlighetsideal som många kan dra resurser ifrån även om man i en del avseenden inte till fullo uppfyller kraven. Vidare är det i relationen som bedömningen måste ske – sammanhanget är avgörande. Exempelvis riskerar den i alla relevanta avseenden 'tuffa' ledaren

³⁸ För de som inte vet var Chuck Yeager en berömd och mytomspunnen testpilot av det rätta virket i det amerikanska flygvapnet. Han finns beskriven i Tom Wolfes roman *Rätta virket* som handlar om de första astronauterna vilka plockades från testpiloternas krets. Romanen har också blivit film med samma namn. Yeager själv var dock ingen av de utvalda astronauterna. Han ansåg att rymdfärder inte var något för en riktig karl. Att han inte kvalificerade sig i NASA:s ögon eftersom han saknade en högskoleexamen förstärker bara hans position som en *Handlingens man*. Man spränger inte ljudvallen med näsan i en bok.

(Kallifatides, 1999; 2002), som säkert och självklart behärskar situationen i 'företagets djungel', att avfärdas som en 'fjolla' (som alltför kultiverad och därmed feminin) i andra homosociala sammanhang där exempelvis arbetarklassvärderingar³⁹ är starka.

Personalspecialisterna såsom ofta varande kvinnor, företrädare för en 'kvinnlig' yrkesgrupp och representanter för en könsmärkt funktion – personalfunktionen – ställs sålunda inför en dubbel problematik. De positionerar sig (och positioneras av kritikerna i än större utsträckning) som *Experter*. De feminina drag vilka ofta tillskrivs *Experten* i relation till *Handlingens man* förstärks av det faktum att yrkesgruppen främst består av kvinnor vilkas expertis baseras på beteendevetenskaplig grund och därmed anses mer 'mjuk', mer 'mänsklig' (det vill säga mer kvinnlig). Homologin mellan starka maskulina markörer – handlingskraft, tuffhet, självkontroll – och person (kropp) saknas. Vägen till att legitimt inta en argumentativ entreprenörsposition ter sig sålunda särdeles lång för många personalspecialister – särskilt lång för de 'rena' personalspecialisterna, de som har en beteendevetenskaplig utbildningsbakgrund.

Att personalfunktionen i många avseenden är könsmärkt såg vi exempel på i kapitel nio bland porträtten av personaldirektörer i personalspecialisternas facktidning. Många av personaldirektörerna var män och hade en annan utbildningsbakgrund (ofta ingenjörer eller ekonomer). I intervjuerna av dessa personer markerades på olika sätt att dessa personer inte var som personalspecialister i allmänhet. Dessa personer positionerade sig som sådana vilka arbetade nära verksamheten, var affärsmässiga, handlingskraftiga och så vidare. Genom dessa tydliga markeringar av personaldirektörer – de som kommit längst i karriären inom personalfunktionen – befasts könsmärkta föreställningar om personalfunktionen. Vidare antogs i många av beskrivningarna av

³⁹ Intressant att notera är att *Handlingens Man* som ideal ligger nära många arbetarklassideologier, där fysisk styrka och tuffhet hyllas (Mulholland, 1996). Som det fiktiva exemplet tydliggör är sammanhanget dock avgörande för vem som för stunden legitimt kan positionera sig som en *Handlingens Man*.

yrkeskarriären som vi såg i kapitel nio att 'rena' personalspecialister (vilka oftast är kvinnor) inte kunde förvänta sig att nå de högsta strategiska positionerna inom funktionen om man inte skaffade sig linjeerfarenhet och ekonomisk kunskap. Snarare verkar de administrativa och serviceorienterade arbetsuppgifterna vara vikta för de 'rena' personalspecialisterna.

Detta mönster liknar det som Chalmers (2001) observerade i sin studie av marknadsförare – en annan yrkesgrupp med statusproblem vilka liksom personalspecialisterna sökt öka sin legitimitet och aspirerar på att arbeta mer strategiskt med marknadsföringsfrågor inom organisationer. Ett centralt problem är dock att marknadsföring som yrkesområde många gånger enligt författaren tillskrivs feminina drag. Det beskrivs ofta som ett mjukt område, inom vilket inget produceras, där specialistkunskapens användbarhet hela tiden sätts i fråga. Den diskursiva strategi som marknadsförarna på olika sätt använde sig av i Chalmers (2001) studie var att försöka positionera yrkesområdet som mer maskulint – som en funktion att räkna med. Mer maskulina markörer omsattes i argumentationen för yrkesområdet och funktionen där man i möjligaste mån sökte förekomma och undvika de vanliga feminina tillskrivningarna. Marknadsföring positionerades som ett entreprenöriellt område, där sådant som handlingskraft, teknisk expertis och användbarhet underströks. I de tre organisationer Chalmers studerade var ett återkommande mönster att den relativa framgången – om den infann sig – kom till män. I kampen att flytta fram sina positioner tenderade yrkesområdet/funktionen differentieras i ett manligt mer strategiskt område och ett kvinnligt mer administrativt och servicebetonat område.

"Particularly evident in each of the three firms has been a gendered division between planning and servicing/supporting activities. Tasks involving making decisions about product and/or marketing opportunities have been distinguished by a masculine willingness to push ideas forward forcefully, an aggressive entrepreneurship, and a paternalistic authority, where tasks involving promotions, information gathering, and customer service have been equated with feminine images of passivity, deference, sociability, and housekeeping." (Chalmers, 2001: 160).

De segregeringsprocesser Chalmers beskriver i sin studie där kvinnor och män hamnar inom olika områden, och det män gör värderas högre än det kvinnor gör, är ett tydligt uttryck för genussystemets verkningar (Hirdman 1987; 1988). Personalspecialisternas problematik är sålunda lik marknadsförarnas. Personalspecialisterna och den funktion de företräder riskerar hela tiden att tillskrivas feminina drag. De som är relativt framgångsrika tycks i hög utsträckning vara de som legitimt kan positionera sig som *Handlingens män* – företrädesvis män med annan utbildning än beteendevetenskaplig. Därmed differentieras också personalarbete som yrkesområde där de 'rena' personalspecialisterna förväntas göra (och föreskrivs) en karriär kantad av mer 'mjuka' och operativa arbetsuppgifter (administration och service).

Hur försvaras genusordningen?

Genussystemet (Hirdman, 1987; 1988) vilket tydligt uttrycks i arbetsmarknadens organisation är ett trögföränderligt system. Trots alla återkommande exempel på att det kvinnor gör värderas lägre än det män gör på arbetsmarknaden tycks genussystemet inte rubbas i grunden. En förklaring till detta är att det vanliga försvaret för genussystemet är bortträngningen. Genom att ordningen inte kritiseras eller problematiseras som en maktrelation förnekas återkommande att makt och kön hör ihop. En hel del arbete läggs ned på att dölja könsmaktordningen. Connell uttrycker detta maskulina dominansförhållande på följande vis:

“Most of the time, defence of the patriarchal order does not require an explicit masculinity politics. Given that heterosexual men socially selected for hegemonic masculinity run the corporations and the state, the routine maintenance of these institutions will normally do the job. This is the core of the collective project of hegemonic masculinity, and the reason why this project most of the time is not visible as a project. Most of the time masculinity need not be thematized at all. What is brought to attention is national security, or corporate profit, or family values, or true religion, or individual freedom, or international competitiveness, or economic efficiency, or the advance of science. Through the everyday working of institutions defended in such terms, the dominance of a particular kind of masculinity is achieved.” (Connell, 1995: 212-213).

Det finns således en uppsättning av rationaliseringar att ta till vilka förklarar genusrelevanta mönster på ett maktneutralt sätt. Två olika typer av rationaliseringar vilka (medvetet eller omedvetet) döljer maktrelationen när kvinnors möjligheter på arbetsmarknaden diskuteras är: diskussioner vilka pekar på skillnaderna mellan män och kvinnor och diskussioner vilka (ytligt) betonar likheterna och istället lyfter fram den enskilda individen.

Vare sig i personalspecialisternas facktidning, i mina intervjuer eller i erfarenhetsgruppen beskrevs sällan yrkesgruppens statusproblem som något som hade med kön att skaffa. Endast en person bland de intervjuade personalcheferna, KH personalchef på *Matgrossisten AB*, nämnde exempelvis kön som en eventuell förklaring till statusproblematiken. I de fall där kön diskuterades i facktidningen som någon form av förklaringsgrund handlade det om skillnader mellan manligt (ledarskap) och kvinnligt (ledarskap). Vid dessa tillfällen, som diskuteras i kapitel nio, staplas stereotyperna på varandra i formen av en rad motsattpar. Kännetecknande för dessa listor är att motsatserna i princip alltid framställs som kompletterande. De föredragna slutsatserna är som princip optimistiska. Talar man om exempelvis skillnaderna mellan manligt och kvinnligt ledarskap menar man att båda aspekterna behövs för realiserandet av det goda ledarskapet. Studerar man de framförda beskrivningarna lite närmare blir det med ens uppenbart att mannen – det manliga – tyst konstrueras som norm. De eftersträvnsvärda egenskaperna är de som definieras som manliga och det är alltid de kvinnliga egenskaperna som behöver kompletteras för att ledarskapet ska bli komplett.

Vanligt i facktidningen var också att biologin lånades in i dessa diskussioner. Detta är inget unikt för personalspecialisternas facktidning. Exemplet på detta i en mer allmän debatt är många. Otaliga är de resonemang vilka nöts in i media där man mer eller mindre deterministiskt konstaterar att världen är som den är därför att den är så. Sådan är Naturen. I dessa substantialistiska resonemang lånas biologin ofta in och förklarar skillnader mellan män och kvinnor. Historien är fylld av dylika exempel där maktrelationen mellan könen görs naturlig med naturvetenskapers hjälp (se exempelvis Laqueur, 1990). Biologin är i sig

en central del i det ideologiska konstruerandet av kön och skillnader mellan kvinnor och män. Problemet är att biologin framställs som en tolknings- eller intressefri utsiktspunkt utifrån vilken världen antas visa sig utan sina slöjor.

Vanligen handlade dessa diskussioner om skillnader i manligt och kvinnligt ledarskap i allmänhet. Sällan gjordes några kopplingar mellan dessa skillnader och yrkesgruppens statusproblem i tidningen. Kön och makt kopplades sällan ihop. Vid några få tillfällen då en maktrelation antyddes av journalisterna i intervjuer med exempelvis personalchefer – att det faktum att personalarbete är ett kvinnligt yrkesområde kanske kunde förklara en del av statusproblematiken – avfärdades dessa tolkningar som icke relevanta. Olika val och individuella skillnader lyftes istället fram som förklaringar till olika karriärmönster – att män och kvinnor hamnade där de hamnade. Här har vi ett exempel på den andra vanliga typen av rationalisering i vilken könsmaktordningen döljs. Istället för diskutera i termer av manligt och kvinnligt lyfts den enskilda individen fram. Individen, oberoende av kön, klass, etnicitet, och så vidare, sätts i centrum. De skillnader som då identifieras har individuellt ursprung och diskuteras i termer av skillnader i kunskap, erfarenhet, självförtroende, handlingskraft, personlighet och så vidare.

De spontana förståelsekategorier som ofta omsätts för att beskriva (och därmed också föreskriva) förekomsten av manliga respektive kvinnliga karriärvägar framhåller ofta det enskilda valet som slutlig förklaringsgrund (se exempelvis Franzén, 1994; Hultbom, 1997). Några vanliga förklaringar till förekomsten av få kvinnor på höga positioner i företag (särskilt hos män) är att: kvinnor saknar relevant kompetens, de väljer helt enkelt fel, eller väljer att inte göra karriär. Problemet konstrueras sålunda som kvinnans problem – som ett individuellt problem. Bakom de 'enskilda valen' finns dock en sällan uttalad formeringshistoria i vilken det normala befasts och den förståelsehorisont formas inom vilken de olika till synes självklara valen görs.

"Kort sagt förkroppsligar flickorna, genom erfarenheten av en 'könsligt' ordnad social ordning och de explicita påminnelser om den som riktas till dem av

föräldrar, lärare och kamrater vilka själva har seendepprinciper som de fått i liknande erfarenheter av världen, det dominerande synsättets principer i form av för medvetandet svårtillgängliga varseblivnings- och värderingsscheman som gör dem benägna att finna den sociala ordningen sådan den är normal, eller till och med naturlig, och benägna att så att säga förekomma sitt öde, söka sig bort ifrån utbildningar och karriärer från vilka de i vilket fall är utestängda, och skynda till sådana som de i varje fall är bestämda för. Den konstans i habitus som blir följd är alltså en av de viktigaste faktorerna bakom den relativa konstansen hos den könsliga arbetsdelningens struktur.” (Bourdieu, 1999: 111)

Detta fokus på den enskilda individen sammanfaller med den föreställning som Haavind (1985) menar har blivit tydligare i takt med att de traditionella könsrollerna förändras, att femininitet och maskulinitet skulle vara omodernt och att det är personligheten som räknas. Dock menar Haavind att könsspecifika mönster kvarstår men att både kvinnor och män arbetar på att dölja det manliga dominansförhållandet och den kvinnliga underordningen. Förhållandet mellan könen beskrivs istället i termer av val, enighet, lojalitet, trivsel och så vidare (ibid).

Personalspecialisterna som yrkesgrupp tenderar som vi sett att resonera i dessa termer och ta den enskilda individen för given – både i den offentliga diskursen, i intervjuer och kollegor emellan. De av kritiker ständigt identifierade bristerna accepterades som korrekta. De upplevda statusproblemen är yrkesgruppens problem. Som enskilda individer påmindes återkommande personalspecialisterna att de saknade den kompetens och de erfarenheter som krävs för att självklart delta i det mer strategiska arbetet i ledningsgruppen.

Anpassning som strategi

Många kvinnor i karriären är medvetna om maktrelationen i betydligt högre utsträckning än män, som ofta intar ett könsneutralt förhållningssätt (SOU 1994:3). Männen besitter tolkningsföreträdet vad som är en god chef och hur organisationer skall drivas, men de är ofta omedvetna om sitt tolkningsföreträde. De inser sällan att ledarskap definieras i maskulina termer och att ledaren därför underförstått anses vara en man (Wahl, 1996). Denna omedvetenhet om könets betydelser i arbetslivet tenderar

också att vardagligen befästas genom att kvinnor, som dagligen ser exempel på att kön har betydelse, sällan ger röst åt sin kritik utifrån sin relativt underordnade position; dels då de inte vill framstå som besvärliga, otacksamma eller problemskapande; dels därför att det finns få arenor och mottagare för denna typ av kritik (SOU 1994:3).

Anpassningen är sålunda en vanlig strategi för kvinnor som vill delta i organisatoriska sammanhang där män är i majoritet. En ny form för kvinnlig identitet måste då ofta utformas. Men den får inte gå för långt – män avgör när kön är relevant eller inte för att värdera handlingar (Haavind, 1985). Det rör sig sålunda om en komplicerad balansgång. Eftersom kön (särskilt av män för vilka genussystemet oftast är helt eller delvis osynligt) inte ses som relevant för eventuell framgång i systemet faller kvinnor lätt utanför om de agerar som 'kvinnor' i linje med könsmärkta förväntningar eller om de bryter desamma. Kvinnor som är relativt framgångsrika anklagas ibland för att de har blivit som män. Men denna likhet är endast ytlig.

”Egentligen rör det sig om en fin balansgång mellan att utnyttja möjligheter och undgå risker i ett spel där andra bestämmer spelreglerna. Att kvinnan måste ta det hon får, internaliserar hon till att vara det hon förtjänar. Kvinnorna blir inte bara värderade, de värderar sig själva och anpassar bilden av sig själva efter detta. Ofta ser de framgångsrika inga hinder eller problem, medan de misslyckade är tysta eller försvinner.” (Haavind, 1985: 20).

Reflexiviteten är central i personalspecialisternas identitetsarbete, där den ständigt upprepade uppmaningen inom yrkesgruppen är att: 'Vi borde bli bättre på...'. Nog är det så att reflektion är en central del i all form av identitetskonstruktion – vilka är vi? vad vill vi som yrkesgrupp? och så vidare – men jag menar att det i personalspecialisternas fall är extra tydligt och centralt. Yrkesgruppen tycks ofta 'välja' anpassningen som strategi. Sällan ifrågasätts kritiken mot yrkesgruppen och sällan diskuteras den egna beteendevetenskapliga grunden som viktig och central i sig utan alltid i relation till ekonomi och hur den kompletterar ekonomiska kunskaper. En av anledningarna har att göra med det asymmetriska rollövertagandet (Holmberg, 1993) som yrkesgruppen gör utifrån sin relativt underordnade position.

“Rollövertaganden handlar om den faktiska interaktionssituationen. Den som är underordnad gör rollövertaganden i högre grad än den som är överordnad. Man kan vända på det och säga att ett uttryck för att en person är överordnad är att denne inte gör rollövertaganden i samma utsträckning som den underordnade. Den överordnade kan genom att *inte* sätta sig in i den andras situation, eller genom att *inte* ta den andras perspektiv på situationen, styra den till sin egen fördel. Det är detta som definieras som ett asymmetriskt rollövertagande.” (Holmberg, 1993:76).

Personalspecialisterna tar så att säga över den från kritiker ständigt återkommande förmanande uppmaningen: ‘Ni kan för lite...’ och inkorporerar denna i den egna självbilden. Kritikernas argument ses återkommande som relevanta och legitima. Därigenom maximeras hela tiden skillnaden mellan personalspecialister och andra yrkesgrupper. Yrkesgruppen är i sina egna och motståndarnas ögon aldrig tillräckliga, det är alltid något som saknas, något som måste förbättras. Den kritiska blicken som riktas mot yrkesgruppen inkorporeras och blir också yrkesgruppens egna självkritiska blick. Duger vi – blir den fråga yrkesgruppen återkommande får anledning att ställa sig.

Givet befästandet av detta glapp mellan yrkesgruppens strategiska aspirationer och ‘verklighetens krav’ är det förståeligt att yrkesgruppen hela tiden söker vägar för hur glappet ska kunna överbryggas – hur man bättre ska kunna marknadsföra sin kompetens. Problemet är dock att hur yrkesgruppen än anpassar sig, slipar sina argument, och så vidare så verkar dom svårligen nå ända fram. Skillnaden mellan yrkesgrupperna (personalspecialister å den ena sidan och civilekonomer och –ingenjörer å den andra) konstrueras kontinuerligt ånyo. En viktig anledning till detta är att personalspecialisterna inte besitter tolkningsföreträdet – som yrkesgrupp faller dom inte avgörandet om vilket bidrag man ger, vilken betydelse man har som yrkesgrupp. Personalspecialisterna konstrueras inte främst som handlande subjekt, snarare objektifieras dom. Kritikerna talar till yrkesgruppen (tillrättavisar dom), och personalspecialisterna måste anpassa sig till en verklighet och problembeskrivning de själva inte varit delaktiga i att skapa.

Cecilia Åses (2000) studie av den diskursiva formeringen av kvinnliga poliser är härvidlag relevant – som ett annat exempel på kvinnor vilka träder in i mansdominerade miljöer. Hon diskuterar kvinnan som subjektet som försvinner.

”Kvinnor formeras som oförmögna att besitta den auktoritativa blicken: den blick som upprätthåller den allmänna ordningen och säkerheten, som definierar när ordningen är hotad och som betvingar hot mot ordningen med våld eller hot om våld. Den auktoritativa blicken, den legitima maktens blick, görs till en manlig blick. Istället för att definiera verkligheten och agera som ett aktivt subjekt i enlighet med sin egen definition objektifieras kvinnorna, de blir till objekt i någon annans verklighet. ... Objektifiering verkar i att handlingars betydelse förflyttas bort från det subjekt som faktiskt handlar. Vad en handling betyder avgörs av någon annan. När kvinnor objektifieras fråntas de möjlighet både att bestämma vad det är de faktiskt gör och vad deras handlingar har för betydelse.” (Åse, 2000: 101).

Personalspecialisterna, särskilt de 'rena' personalspecialisterna med utpräglad beteendevetenskaplig bakgrund, tycks sålunda svårligen kunna bli riktiga aktörer i ledningsgrupperna. En viktig anledningen är troligen att det ofta handlar om kvinnor, företrädare för en 'kvinnlig funktion' (personal), vilka söker inflytande inom områden främst förbehållna män (strategiskt arbete i ledningsgrupper). I sina försök att flytta fram yrkesgruppens positioner rör sig personalspecialisterna oftast i miljöer dominerade av män. Liksom kvinnliga poliser aldrig blir riktiga poliser eftersom det i officiella texter om, av och för poliser hela tiden skapas ett glapp mellan innebörden av att vara kvinna och densamma av att vara polis (Åse, 2000), är det svårt för personalspecialisterna att bli 'riktiga chefer' med strategiskt ansvar. Kvinnor avskiljs och inkluderas inte i helheten. Det konstrueras i diskursen enligt Åse (2000) hela tiden ett *trots att* – kvinnor är poliser trots att de är kvinnor. Personalchefer sitter med i ledningsgruppen trots att de är kvinnor.

Det är i sammanhanget relevant att påminna om dynamiken mellan tillskriven och subjektiv identitet. Det är lätt hänt att analysen ger ett statiskt och deterministiskt intryck när man sätter yrkesgruppen i fokus och diskuterar övergripande och återkommande mönster. Individuella

skillnader faller lätt bort. Även om det är svårare för kvinnor att legitimt positionera sig som en *Handlingens Man* eftersom de identiteter som vanligen tillskrivs kvinnor både i historien och i modern tid uppvisar "...ett tabu mot kvinnlig självhävdelse och en föreställning om att kvinnor av naturen är mer empatiskt och känslomässigt begåvade än män och därför mer lämpliga för osjälviska och människovårdande uppgifter av olika slag" (Åström, 1997) så finns det i mitt empiriska material exempel på några undantag. Det finns exempel på kvinnor som relativt framgångsrikt positionerat sig som handlingskraftiga och av det rätta virket – där den subjektiva identiteten överskrider den vanligen för kvinnor tillskrivna. Dock skall svårigheterna inte förringas. Den relativa framgången sker i ett sammanhang där mannen är norm, där mannen har tolkningsföreträdet (jämför Haavind, 1985). Kön riskerar sålunda alltid att väckas till liv som en relevant förklaringskategori och därmed vid behov, uttalat eller outtalat, tillskriva kvinnan sin 'rätta' och 'naturliga' identitet skild från mannens.

Ett ideologiskt meningssammanhang

Mötet mellan personalspecialisterna och deras kritiker och den yrkesidentitet som där diskursivt genereras sker i ett ideologiskt meningssammanhang. Det både av kritiker och personalspecialister erkända och misskända (Bourdieu, 1972/1977) idealet – *Handlingens man* – vilka kritikerna självklart omsätter och personalspecialisterna hela tiden försöker närma sig med osäker framgång – är ideologiskt både i en direkt och i en mer djupare, indirekt, mening.

I en mer direkt mening är diskursen över *Handlingens man* – den argumentativa position som intas – intressant i ljuset av vilken bakgrund de högsta cheferna i svenskt näringsliv vanligtvis har. Diskursen är väl etablerad när ledarskap på olika arenor diskuteras (se exempelvis Berglund, 1999, Lindqvist, 1996). Chefsidealet som ofta hyllas är *the Self-Made Man*. Samtidigt vet vi att de högsta cheferna nästan utan undantag är professionella chefer med högre akademisk examen. Både Collins (1995) studie av företagsledare i 424 börsnoterade företag, samt Affärsvärldens (1994) studie av företagsledningsgrupper i 65 av de största svenska

företagen noterade såväl som onoterade, visar samma tydliga mönster. Höga chefer är män, runt femtio år gamla, från medelklassen eller övre medelklassen vanligtvis med en civilingenjör- eller civilekonomexamen. Tankefigurens hyllade sida – *Handlingens man* – vilken förmedlar diskurser över sociala praktiker betonar vissa aspekter på bekostnad av andra. I detta fall är det uppenbart att tankefiguren är direkt ideologisk – den döljer och förskönar. Få högre chefer har startat med två tomma händer och endast vandrat den långa, praktiska erfarenhetens, väg. De flesta högre chefer har medelklassbakgrund och högskoleutbildning i bagaget och är snarare professionella experter än entreprenörer.

Skillnaden mellan diskurs och praxis (bas) är kanske inte överraskande sett i ett historiskt perspektiv. Tankefigurer kännetecknas som bekant av tröghet (Asplund, 1979). *Handlingens Man* som ideal och tankefigur förmedlar och genererar fortfarande en rad olika diskurser trots att basförutsättningarna vilka gav upphov till idealet radikalt förändrats. Det rör sig om ett etablerat ideal och föredraget beskrivningssätt av många ledare, även om få vid en närmare granskning längre relevant låter sig beskrivas som långväga män som startat sin bana med två tomma händer.

I sin studie av chefer i USA pekade Robert Jackall (1988) på skillnaden mellan tal och handling (vilket ibland just är skillnaden mellan olika talhandlingar). Enligt Jackall (1988) hyllas *Handlingens man* offentligt – där framgång antas komma till den som griper möjligheten, arbetar hårt och är sin egen lyckas smed. Den Protestantiska etiken och dess individualism hyllas sålunda officiellt. Denna bild står i bjärt kontrast till den etik vilken uttrycks i den praktik som snarare tycks vara legio i de byråkratiska organisationerna. Här tycks vad man skulle kunna kalla den 'cyniska organisationsmänniskan' – ett kalkylerande politiskt djur – vara den person vars chanser att överleva och komma långt i karriären är störst. Det viktiga, enligt Jackall, är inte vad man gör utan snarare att man som chef är politiskt och socialt skicklig och underordnar sig organisationens ideal. Det viktiga är inte att man står för sina handlingar utan hur skickligt man kan undvika ansvar om något går snett. Det viktiga är inte vad man som enskild chef anser och säger utan att man behärskar den ideologi och retorik som tjänar företaget. Det viktiga är inte vad man står för utan vilka man är

allierad med, och så vidare. Den 'cyniska organisationsmänniskan' underordnar sig organisationens ideologi och retorik men han eller hon skiljer sig i viktiga avseenden från 'Organisationsmänniskan' (Whyte, 1956). Den 'cyniska organisationsmänniskan' är inte den (godtrogna) optimist som Whyte kritiserar, som tror att han lever i den bästa av världar och att organisationens och individens mål naturligt sammanfaller.

Få är i praktiken sålunda *Handlingens män* men föredrar att beskriva sig som sådana och drar därmed retoriska resurser från detta ideal. Anledningarna till detta är säkert flera men ett är klart att när idealet görs till norm fyller det också djupare ideologiska funktioner. Idealet och det tolkningsföretråde som detta implicerar tenderar att dölja alla spår vilka antyder att makt och maktutövning skulle kunna förklara exempelvis personalspecialisternas problem att öka sin status och flytta fram sina positioner på arbetsmarknaden. Att inneha tolkningsföreträdet – definitionsmakten – är en lika central som dold källa till makt. Den inbegriper makten att till synes naturligt och självklart fastställa vad som är relevanta problem och hur dessa bör lösas.

"Det finns ett oändligt antal problem i objektiv mening. Endast ett fåtal av dessa latenta, möjliga problem blir problem i subjektiv betydelse, problem som *uppfattas* som problem. Makten att definiera dessa manifesta problem ligger i förmågan att beskriva hot, utvecklingsperspektiv, lösningar och handlingsmöjligheter." (Petersson & Carlberg, 1990: 14).

Maktens förmåga att maskera sig, att dölja sina verkningar, gör den effektiv, tolererbar och till synes harmlös (se exempelvis Daudi, 1987). Sätten som entreprenörsidealet i diskursen döljer maktrelationen mellan personalspecialister och dess kritiker (de som legitimt argumentativt kan positionera sig som *Handlingens män*) är flera. Ideologin uppvisar flera av de *modus operandi* vilka Thompson (1990: 60ff) identifierar. Idealet görs både legitimerande, inkluderande, exkluderande och naturligt (ibid).

Handlingens man som ideal lyfter fram den enskilda individen. Denna individ till synes utan kön, klasstillhörighet, etnisk tillhörighet och så vidare, rör sig i ett opolitiserat sammanhang där den egna handlingskraften och kompetensen avgör eventuell framgång. Denna individ konstrueras

som universell och tycks därmed inkludera alla. Vidare tycks begränsningarna vara få för en *Handlingens man* i de framträdelseformer personen antar i de flesta offentliga diskurser. Individen är motorn i dessa berättelser och förändrar och skapar sin omgivning. Detta är ett beskrivningssätt som många av kritikerna av personalspecialisternas strategiska ambitioner ger uttryck för. För dessa är just detta entreprenörsideal det föredragna och det som bäst beskriver verkligheten. Som vi sett accepterar även personalspecialisterna i stort denna beskrivning. Både kritiker och personalspecialister tycks vara överens om att statusproblemen beror i stor utsträckning på personalspecialisterna själva – de måste förändra sig och lära sig exempelvis mer ekonomi, de måste bli bättre på att kommunicera och marknadsföra sina budskap och så vidare. Problemet görs till individens (i detta fall individer tillhörande en yrkesgrupp). Vidare dras relativt optimistiskt slutsatsen att förändringen är möjlig eftersom det är upp till den enskilda individen – möjligheten står öppen för alla givet att man arbetar hårt och ser till att skaffa den kompetens som krävs.

Effektiviteten i ideologin ligger i dess starka fokus på den enskilda kontextlösa individen. Ett symmetriskt maktneutralt sammanhang konstrueras. De minoriteter – avseende kön, klass⁴⁰, etnicitet – som i ett givet sammanhang trots allt lyckas och lyfts fram i exempelvis massmedia blir lätt bärare av ideologin. Den egna framgången beskrivs ofta som en produkt av individuella val och hårt arbete. De dominerandes beskrivningslogik anammats (Lindkvist, 1996; Conradson & Rundquist, 1997). De fåtaliga positiva exempel som finns trummas ut i massmedia och upphöjs till allmän lag. Titta, kan denna person så kan minsann du! De som inte lyckas har svårt att legitimt skylla på annat än en själv. Misslyckanden problematiseras och rationaliseras på individnivå. Att skylla på 'systemet', 'patriarkatet', 'barndomen', 'uppfostran' och så

⁴⁰ Vad gäller personalspecialisterna som yrkesgrupp skulle möjligen en klassanalys också relevant låta sig göras då beteendevetenskapliga utbildningar tenderar att 'väljas' främst av kvinnor från lägre sociala skikt (Broady & Palme, 1992). Detta riskerar att förstärka den relativa underordningen.

vidare är föga legitimt i sammanhang där entreprenörsidealet är förhärskande. Det är upp till den enskilda individen. Alla har vi samma chans (åtminstone i princip, det kan finnas historiska eftersläpningar...). Inkluderandet kombineras dock som vi sett med ett exkluderande. Samtidigt som personalspecialisterna uppmanas att bli mer som *Handlingens man* (anpassa sig till den normerande verkligheten) maximeras hela tiden skillnaderna mellan yrkesgruppen och den argumentativa position de aspirerar på att inta. Det tycks alltid finnas något som saknas hos personalspecialisterna för att de självklart ska komma ifråga vad gäller mer strategiskt personarbete. Även om vi alla i grunden är lika är vi också olika. Grundproblemet är att kritikerna vilka besitter tolkningsföreträdet i stor utsträckning bestämmer när likheten (vi är alla individer) eller skillnaden (personalspecialister är inga *Handlingens män*) ska betonas (jämför Haavind, 1985).

Även om entreprenörsidealet – *Handlingens man* – endast är en möjlig argumentativ position bland många andra är det viktigt att understryka att det i detta möte mellan personalspecialister och dess kritiker oftast inte ses som en position – som ett perspektiv på verkligheten. Ideologins effektivitet ligger däri att det etablerade tolkningsföreträdet hela tiden befästs *som verkligheten*, som fakticitet, inte som ett perspektiv bland andra (Swartling, 1998). Tolkingsföreträdet handlar med andra ord om en form av symboliskt våld som är ett milt omärkligt våld som offren inte ser, vilket utövas oftast på symbolisk väg genom kommunikation och kunskap (se exempelvis Bourdieu, 1999). Det som passerar som kunskap – exempelvis en korrekt beskrivning av verkligheten – baseras på ett samtidigt erkännande och misskännande av den ordning som därmed (åter)etableras. Personalspecialisterna erkänner oftast det tolkningsföreträde som säger att praktisk linjeerfarenhet och ekonomisk kunskap är de viktigaste formerna av kunskap i företag och organisationer. hyllas framför (den beteendevetenskapliga) *Experten* oavsett hur pragmatisk den senare försöker vara. Anpassningen till detta ideal som framförs av kritikerna är ensidig och idealet i sig ifrågasätts sällan. Genom det samtida erkännandet och misskännandet av *Handlingens man* som ideal och den individualism och förhoppningsfulla voluntarism det uttrycker

görs personalspecialisternas otillräcklighet mer eller mindre permanent. Idealet vilket till synes inkluderar alla är svåruppnåeligt för många av personalspecialisterna, särskilt de 'rena' beteendevetarna, vilka svårligen legitimt kan positionera sig som *Handlingens män*.

En yrkesgrupp dömd till misslyckande?

I detta avslutande kapitel har jag för avsikt att kort sammanfatta mina centrala slutsatser från de fyra delstudierna. Denna sammanfattning är genomförd på ett sätt som leder in på en diskussion som sträcker sig utöver det egna empiriska materialet. I denna avslutande diskussion väcks frågan huruvida personalspecialisterna är en yrkesgrupp som är dömda till misslyckande eller om statusförändringar till det bättre är att förvänta i framtiden? Diskussionen avser inte att sia så mycket om framtiden utan mer diskutera eventuella möjligheter att bryta ideologiska meningssammanhang. Titeln till kapitlet är avsiktligt överdriven. Den spelar på föreställningar vilka ofta väcks till liv när analyser liknande den jag genomfört kritiserats som alltför deterministiska och därigenom underskattar aktörskapets möjligheter. Min avsikt är inte att som ett alternativ till en många gånger alltför optimistisk voluntarism ställa en järnhård determinism. Ingen av extremerna är speciellt fruktbar. Snarare kommer jag att försöka balansera mellan dessa ytterligheter i den avslutande diskussionen och driva tesen att den typ av studie jag genomfört faktiskt tar aktörskapet på fullaste allvar.

Varför biter inte de goda argumenten?

Inledningsvis i denna avhandling konstaterade jag att personalspecialisterna tycktes befinna sig i en paradoxal situation. Samtidigt som mycket talar för yrkesgruppen i det framväxande kunskapssamhället där kompetensfrågor blir allt viktigare för företags långsiktiga överlevnad så verkar yrkesgruppen som till synes har den kompetens som krävs och efterfrågas fortfarande brottas med statusproblem. Många goda argument, vilka understryker den

strategiska vikten av personalfrågor, har framförts till fördel för yrkesgruppen. Trots detta upplever personalspecialister att deras status i företag vad gäller det strategiska arbetet är långt ifrån självklar. Varför biter inte de goda argumenten?

Mer specifikt var de övergripande frågeställningar jag avsåg besvara:

1. Hur organiseras argumentationen och vilka retoriska resurser används för att positionera yrkesgruppen?
2. Vilka föreställningar om personalarbete underbyggs och (åter)upprättas därmed i positioneringen av yrkesgruppen?
3. Kan man förstå och förklara den relativt låga status yrkesgruppen har jämfört med andra funktioner och yrkesgrupper genom att studera hur personalspecialister i ett argumentativt sammanhang försökt att positionera sig som en strategiskt viktig yrkesgrupp?

Diskurser inom ett spänningsfält av argumentativa positioner

I analyskapitlen har jag redovisat och analyserat en rad olika argument och resonemang som framförts vad gäller yrkesgruppen och yrkesområdet. Jag har också diskuterat en rad olika motargument och kritik som framförts mot personalspecialisterna – både direkt och indirekt. Min ambition har varit att redovisa variationerna i olika diskurser samtidigt som systematiken i återkommande och underliggande teman i resonemangen och argumenten lyftes fram.

I olika kapitel har jag försökt visa hur personalspecialisterna argumentativt går tillväga för att lyfta fram och tydliggöra sin kompetens i förhoppningen att flytta fram sina positioner i organisationer och företag. I de tre första empirinära analyskapitlen (kapitel fem, sex och sju) redovisades centrala teman i argumentationen för yrkesgruppen och deras strategiska roll. Dels försökte företrädare för yrkesgruppen mobilisera samhällsutvecklingen och på olika sätt hävda att inträdet i kunskapssamhället talar för yrkesgruppen och en ökad framtida roll. Andra centrala retoriska resurser (förutom kunskapssamhället) som omsattes i försöken att lyfta fram och argumentera för yrkesområdet och kunnandet var professionsbegreppet

och HRM-begreppet. Dessa behandlades i var sitt kapitel. Båda begreppen användes för att argumentera för yrkesgruppens strategiska kunskap och hur väl den kompletterade andra kunskaper i företag och organisationer.

I dessa tre kapitel vilka främst behandlade de argument vilka lyftes fram för yrkesgruppen och deras framtida strategiska roll lät sig det argumentativa sammanhanget utläsas. Eftersom identitetsskapandet (positioneringen) sker i en ständig förhandling modifierades hela tiden argumenten för yrkesgruppen. Resonemangen bemötte förväntad kritik eller försökte på andra vis förekomma sådan. I resonemangen var kritiken hela tiden närvarande (om inte explicit så fanns den hela tiden i bakgrunden) och många av resonemangen kretsade kring hur yrkesgruppen skulle kunna bli bättre på att kommunicera och agera i den av kritikerna beskrivna verkligheten.

I kapitel åtta och nio tydliggjordes den kritik mot personalspecialisterna som hela tiden finns som en resonansbotten i identitetsarbetet. Dels tydliggjordes kritiken genom att direkt kritik mot yrkesgruppens strategiska ambitioner redovisades och analyserades i kapitel åtta, dels genom att i kapitel nio visa på alla de råd som återkommande produceras för hur kritiken ska bemötas (hur yrkesgruppen bättre skulle kunna marknadsföra sig och argumentera för sin kunskap).

Vidare argumenterade jag för att alla dessa variationer i argument och resonemang uppvisar vissa centrala och återkommande mönster. Som vi sett förs argumenten och resonemangen fram i ett spänningsfält av motsatser. Polerna i detta spänningsfält utgörs av två argumentativa positioner. I resonemangen uppvisas återkommande en 'praktisk känsla' (Bourdieu, 1972/1977) för detta spänningsfält. Vidare argumenterade jag för att dessa argumentativa positioner är två etablerade sätt att 'se' på världen med tydliga historiska rötter. Annorlunda sagt kan dessa diskurser över personalspecialisterna ses som diskurser över en typ av tankefigur (Asplund, 1979; 1991). Denna tankefigur kännetecknas av en inre spänning mellan två motpoler – *Experten* vs *Handlingens man*. Dock rör det sig inte endast om ett motsatsförhållande mellan dessa två idealtyper, det finns också en bakomliggande hierarki. I detta sammanhang konstrueras *Handlingens man* genomgående som det bättre, mer eftersträvsvärda, idealet av de två. *Handlingens man* konstrueras

som hjälten medan *Experten* blir dennes trista kontrast. Åtminstone i de diskurser och de meningssammanhang jag studerade förutsatte och tydliggjorde idealen varandra. Diskurserna genererades i detta spänningsfält. Till dessa två (ledar)ideal knyts, som vi sett, en rad olika egenskaper och värderingar vilka står i motsatsförhållande till varandra. *Handlingens man* konstrueras som den handlingskraftiga pragmatikern vilken formar sin omgivning främst utifrån egna erfarenheter. *Experten* konstrueras som mer passiv och teoretisk i sitt förhållningssätt, där mer abstrakt kunskap appliceras på organisatoriska problem. I korthet konstrueras *Experten* som mer eller mindre verklighetsfrånvärd relativt *Handlingens man*.

Den tillskrivna otillräckligheten

I analysen försökte jag också lyfta fram och diskutera hur de olika argumentativa positionerna omsattes i diskurserna över personalspecialisternas yrkesidentitet (både i offentliga och mer slutna sammanhang). Tydligt var att personalspecialisterna oftast 'valde' anpassningen som strategi. Denna anpassning tog sig en rad olika uttryck. Exempelvis försökte personalspecialisterna i sina resonemang och argument lyfta fram och understryka att yrkeskunskapen väl kompletterade exempelvis ekonomers kunskaper, samtidigt som relevansen och användbarheten vad gäller kunskapen hela tiden underströks.

Vidare togs den av kritiker beskrivna verkligheten oftast för given. De problem och brister som enligt kritikerna kännetecknar yrkesgruppen accepterades av de flesta personalspecialisterna och deras företrädare som relevanta. I de återkommande reflektionerna både i den offentliga diskursen och bland de personalchefer jag samtalade med uttrycktes på olika sätt yrkesgruppens känsla av otillräcklighet. Det fanns alltid något som borde förbättras. Problemen ansågs vanligtvis av både kritiker och personalspecialisterna själva ligga hos yrkesgruppen. Deras kunskaper och erfarenheter värderades konsekvent som otillräckliga i jämförelse med exempelvis ekonomers. Denna ständigt uttryckta känsla av otillräcklighet menar jag är central i personalspecialisternas identitetsarbete. Denna föreställning om otillräcklighet (åter)etableras hela tiden både genom kritik och självkritik. Anledningar att dra

slutsatser om yrkesgruppens brister och tillkortakommanden infann sig återkommande i personalspecialisternas facktidning.

Dock var personalspecialisterna sällan så extrema i sina argumentativa positioneringar som kritikerna många gånger gav sken av. Skillnaderna mellan personalspecialisterna och andra yrkesgrupper tenderade att överdrivas. Snarare låg personalspecialisterna i sina resonemang betydligt närmare sina motståndare och uttryckte hela tiden ambitionen att (ytterligare) anpassa sig (och därmed närma sig). I detta avseende verkade en hel del argument aldrig riktigt nå ända fram. Ett sådant exempel är det faktum att p-linjen som enda linje länge hade krav på arbetslivserfarenhet (ALE-kravet) för de studenter som antogs. Samtidigt underströk man från många företrädares håll vikten av praktikterminen på utbildningen. Vikten av dessa två inslag i utbildningen kan ses som tydliga markörer för den betoning yrkesgruppen lägger på den professionella kunskapens praktiska relevans. Detta faktum att studenterna på p-linjen från början troligtvis har en tydligare förankring i arbetslivet än exempelvis ekonomer tycks dock aldrig i någon större utsträckning ha uppmärksammats av kritikerna. Den kunskap och erfarenhet personalspecialisterna har konstrueras, trots detta och andra exempel på motsatsen, hela tiden som alltför abstrakt, 'mjuk' och verklighetsfrånvärd.

En viktig anledning till att yrkesgruppen trots alla anpassningar aldrig tycks nå ända fram – aldrig tycks uppfylla de krav som omgivningen ställer – är att den eventuella framgången avgörs av kritikerna, inte personalspecialisterna själva. Framgången avgörs av de som legitimt kan positionera sig som *Handlingens män*. Skillnaderna mellan grupperna maximerades återkommande från kritikernas sida – något som gjordes möjligt genom det tolkningsföreträde dessa besitter. Tillvaron för personalspecialisterna blir i det närmaste sisyfosk – trots all långsiktig anpassning (något som vi sett yrkesgruppens historia präglas av (Damm, 1998; Lundmark, 1991)) när man aldrig över krönet.

Det erkända och misskända tolkningsföreträdet

Hur kan då detta tolkningsföreträde i längden upprätthållas? Efter att ha diskuterat hur detta tolkningsföreträde upprätthålls diskursivt – hur vissa argument självklart tycks väga tyngre än andra – kvarstår ändå

frågan hur detta kan komma sig. Det korta svaret är att tolkningsföretrådet av de inblandade oftast inte ses som ett sådant. Den återkommande kritiken av personalspecialisterna ses av de flesta inblandade som en relevant beskrivning av verkligheten – en med fakta överensstämmande beskrivning. Vad som är en uppsättning argument, ett perspektiv på verkligheten, bland många andra konstrueras som det naturliga, normala och historiskt nödvändiga. Personalspecialisternas situation i vilken kritikernas argument *emot* yrkesgruppen systematiskt väger tyngre än personalspecialisternas argument *för* yrkesgruppen är i denna mening ideologisk. I och med att beskrivningen av yrkesgruppens brister erkänns samtidigt som den misskänns (Bourdieu, 1972/1977) döljs det bakomliggande tolkningsföretrådet vilket tjänar kritikerna framför personalspecialisterna.

För att djupare sett förstå trögheten i det etablerade tolkningsföretrådet argumenterade jag för nödvändigheten att se på diskursens formering av personalspecialisternas identitetsarbete utifrån ett genusperspektiv. Yrkesgruppens försök att stärka sin yrkesidentitet och flytta fram sina positioner i företag och organisationer utmanar den rådande könsordningen. Ytterst handlar det om hur en kvinnlig yrkesgrupp söker träda in på traditionellt manliga domäner (företagsledningsgrupper) och där försöker öka sitt inflytande vad gäller traditionellt manliga frågor (strategiskt ledningsarbete).

Det främsta skälet för mig att lyfta fram genussystemet (Hirdman, 1987; 1988) i analysen är att visa på maktrelationen och därmed underlätta en mer kritisk strukturell analys. De ständigt pågående kamperna mellan olika grupper och de dominansförhållanden som både är dessa striders resultat och förutsättningar går ofta att avläsas i språket – i diskurserna. Genom att lyfta fram ett genusperspektiv blir det dock i analysen ofta tydligare vad kampen handlar om och dess utfall. Eftersom språket många gånger lånar sig till ideologiska användningar vilka tenderar att dölja asymmetrier av olika slag måste en analys av ideologiska meningssammanhang använda sig av analytiska verktyg vilka kan analysera dessa processer. Den vertikala och horisontella segregeringen av arbetsmarknaden skiner som vi sett igenom i diskurserna över personalspecialisternas yrkesidentitet. Dessa diskurser, förmedlade via tankefiguren *Experten* vs *Handlingens man* – vars motpoler

i detta sammanhang också är könskodade där *Handlingens man* ställs mot den i mötet mer passiva och omvårdande (beteendevetenskapliga) *Expert*en – utgör en del i reproduktionen av arbetsmarknadens segregering. Personalspecialister placeras hela tiden i diskursen som lämpliga för de omvårdande och administrativa arbetsuppgifterna på lägre nivåer i organisationer och företag, medan handlingskraft, drivkraft och tuffhet, sådant som enklare tillskrivs män enligt gängse stereotyper, krävs för det mer strategiska arbetet i ledningsgruppen. Vidare är de erfarenheter som avkrävs också sådana som män i större utsträckning har än kvinnor – exempelvis erfarenheter från en (manligt normerad) chefskarriär i linjen.

Studiens bidrag

Det är svårt att hävda originalitet när det mesta jag kommer fram till redan sagts i andra studier – och på ett bättre och elegantare sätt. I ljuset av detta kan det tyckas förmätet att försöka säga något om vad jag främst ser som denna studies bidrag. Dock är mina anspråk inte så höga vad gäller originalitet utan bidraget måste ses i relation till mitt studieobjekt och de frågeställningar som sysselsatt mig i mitt arbete. Det som jag främst ser som studiens bidrag kan sammanfattas i två huvudpunkter – en problematisering av funktionalistiska argument samt ett försök att i analysen lyfta fram det ideologiska sammanhanget genom en kritisk strukturell analys.

Problematisering av funktionalistiska argument

Det framväxande kunskapssamhället är numera en etablerad diskursiv bakgrund i många managementdiskurser. Kunskapssamhällets självklara ofrånkomlighet nöts in i många beskrivningar i media och populär (management)litteratur (se exempelvis Sveiby, 1986; 1991; Lyttkens, 1993). Utvecklingen tycks lova en hel del och det är sålunda i övervägande positiva ordalag som beskrivningen sker. Kunskap, kompetens, flexibilitet, personlig utveckling och så vidare är några återkommande begrepp som används för att beskriva centrala dimensioner i kunskapssamhället. Gamla barriärer och traditioner rivs ned och ett mer jämlikare samhälle utlovas ofta – där det äntligen och slutligen är kompetensen som fäller avgörandet. För författare som Sveiby (1986; 1991) och Nordström & Ridderstråle (1999) innebär

inträdet i kunskapssamhället att makten flyttas över från kapitalägare till arbetarna (det vill säga kunskapsarbetarna). Andra hävdar att de nya krav som ställs på ledare i kunskapssamhället torde tala för kvinnor (för en kritisk översikt av sådana tankegångar se Avotie, 1999). Ledarskapet innehåll förändras och avmaskuliniseras i och med att vi lämnar Taylor och de gamla hierarkierna därhän. Den auktoritära, hierarkiska och rationlistiska ledarstilen kommer mer att ersättas med en mer deltagande och människoorienterad ledarstil, vilken bättre borde tala för kvinnor, är ofta argumentet (ibid). Klass och kön tenderar sålunda att bli alltmer obsoleta analyskategorier vilkas förklaringskraft falnar i och med inträdet i kunskapssamhället, om vi får tro den bild som många gånger tecknas.

Optimismen i resonemangen om inträdet i kunskapssamhället är ofta så stark att exempelvis tidigare negativa begrepp laddas med positiv betydelse. Avsaknaden av anställningstrygghet ses exempelvis som något positivt, det signalerar flexibilitet och möjligheter för de nya hungriga generationerna som i sina självförverkligandeprojekt lämnat de ordnade charterresorna för det egnakomponerade äventyret. Livet består av en rad spännande och utvecklande projekt. Vidare uppmärksammas sällan det potentiellt cyniska i begrepp som anlättningsbar och anställningsbar. Begreppen utgör föreskrivande beskrivningskategorier vilka betonar det individuella valet, den individuella möjligheten. Så länge exemplen på anlättningsbara och projektanställda gäller unga, välutbildade och framgångsrika personer låter det sig göras relativt enkelt. I alla fall så länge man kollektivt förtränger den stora del av arbetskraften som av olika orsaker inte är fullt så attraktiva på arbetsmarknaden.

Som denna studie (liksom andra) visat finns det fog för att inte vara fullt så optimistisk vad gäller allas potentiella möjligheter i det nya kunskapssamhället. Vad som passerar som kunskap i ett givet sammanhang avgörs hela tiden i en förhandling vilken ofta är asymmetrisk. Som vi sett tycktes kunskapssamhället tala för personalspecialisterna som yrkesgrupp på en omedelbar funktionalistisk nivå. Personalspecialisternas kompetens tycktes passa som hand i handske de nya förutsättningarna och de nya kraven för företag och organisationer. Som min studie försökt visa är det viktigt att gå bortom

det omedelbara – bortom maktneutrala funktionalistiska resonemang och sätta problematiken i ett större sammanhang. Möjligheterna för exempelvis personalspecialisterna tycks inte realisera sig med automatik trots alla anpassningar, trots att man lyssnar på kritikernas råd, trots alla goda argument.

Världens påtaglighet och självklarhet – hur denna (åter)etableras – utgör sällan studieobjektet i sig. Snarare är denna värld utgångspunkten för både forskning och vardaglig interaktion. Båda praktikerna gör många gånger halt inför *factum brutum*. Denna alltför tidiga halt förbiser ofta att en mängd arbete läggs ned för att upprätta, bibehålla – och vid eventuella tveksamheter återupprätta och reparera – den påtagliga värld vi alla antas dela. Tas denna funktionalistiska värld för given stannar en analys av personalspecialisternas yrkesidentitet vid att endast konstatera personalspecialisternas *bekymmer* (Mills, 1959/1971). Analysen stannar då vid att konstatera att personalspecialisterna har fel typ av kompetens och/eller brister i sin kommunikation.

Genom att se verkligheten som insats i sig i en ständigt pågående kamp om att erövra tolkningsföreträdet är det också möjligt att analysera och diskutera personalspecialisternas *problem* (Mills, 1959/1971). Detta har varit min avsikt i denna studie att problematisera den värld och det tolkningsföreträde som den förutsätter som både kritiker av och företrädare för personalspecialisterna tar för given. Genom att inte stanna vid en naivt funktionalistisk analys kan man djupare sett förklara och förstå varför personalspecialisterna har sådana svårigheter få de goda argumenten att bita.

En kritisk strukturell analys

Den ovan diskuterade problematiken har också sin akademiska motsvarighet inom social-konstruktionismen. Många författarskap vilka problematiserar verkligheten tenderar att missta potentiella kunskapsteoretiska möjligheter för vardaglig praktik. Även om eleganta teorier omsätts och komplicerade resonemang förs så finns det en rad exempel på vad som i slutändan ändå är detsamma – en hyllning av variationer och skillnader på bekostnad av en analys av den ofta bakomliggande systematiken och asymmetrin. En hel del social-konstruktionistiska studier stannar vid dylika eleganta hyllningar av

skillnadernas karneval. De författare som skrivit om identitet som jag refererade till i kapitel två där tolkningsramen presenterades utgör exempel på dylika författarskap vilka överbetonar de argumentativa möjligheterna i identitetsskapande (exempelvis Gergen, 1989; Shotter, 1993). Därför valde jag att komplettera detta perspektiv på identitet med teorier vilka också betonade trögheter och maktasymmetrier i olika meningssammanhang (exempelvis Thompson, 1984; 1990).

Min studie försökte sålunda kombinera en social-konstruktionistisk utgångspunkt med en mer kritisk strukturell ansats (se exempelvis Reed, 1997; Göransson, 1998). Handlingsrepertoarer och variationer måste förstås i ett strukturerat sammanhang. Många gånger, vilket är fallet för personalspecialisterna, är olika meningssammanhang ideologiska och döljer därmed maktasymmetrier. Omsätter man inte dessa mer kritiska analysbegrepp är det svårt att lyfta fram det ideologiska meningssammanhanget och peka på dess konsekvenser. Utan ett kritiskt ideologibegrepp framträder inte tolkningsföretäret så tydligt och därmed inte heller den maktrelation det döljer.

En yrkesgrupp dömd till misslyckande?

Givetvis är ingen dömd till misslyckande. Det finns ingen determinerande automatik vilken förutbestämmer en enskild människas öde. Avsnittets rubrik liksom kapitlets titel är som sagt överdriven. Självklart finns det en rad skillnader avseende relativ framgång mellan olika personalspecialister. För vissa biter argumenten bättre än andra, för vissa är yrkesgruppens problem inte lika påtagliga som för andra. I mitt empiriska material fanns det som vi sett exempel på personalchefer vilka inte lika starkt som andra upplevde statusproblematiken. Ofta hade dessa en annan utbildningsbakgrund (ofta ekonomisk). Exempelvis Gunilla, personalchef på *Dataföretaget AB*, hade ett konsultbolag vid sidan av sitt vanliga jobb där hon framgångsrikt utbildade andra personalspecialister att marknadsföra sin kompetens tydligare genom bland annat upprättandet av marknadsplaner och SWOT-analyser. Gunilla hade själv inhämtat denna kompetens genom en kurs på *IHM Business School*. Hon lärde sålunda framgångsrikt sina kollegor att tala 'business'.

Vidare fanns det i den offentliga diskursen exempel på personaldirektörer vilka positionerade sig mer tydligt som *Handlingens män* (se kapitel nio). Denna argumentativa position intogs sålunda av en del personalspecialister. Kännetecknande för dessa personer var att de kommit långt i sin karriär (personaldirektörer), att de ofta var män och vanligtvis hade en annan utbildningsbakgrund (de var ofta ekonomer eller ingenjörer). Dessa personer distanserade sig ofta från yrkesgruppen och kritiserade explicit eller implicit de 'rena' personalspecialisterna (med beteendevetenskaplig bakgrund) som verklighetsfrånvända.

Skillnader finns sålunda på individnivå, men jag menar att de kollektiva föreställningarna om yrkesgruppen kommer fram desto tydligare i mitt empiriska material. Det finns vidare ett problem med att lyfta fram de individuella framgångsexemplen om man inte tydligt också visar att framgången har ett pris – att framgången förutsätter en anpassning till det rådande tolkningsföreträdet. Det ideologiska meningssammanhanget och den grundläggande maktrelationen som tolkningsföreträdet tenderar att dölja problematiseras aldrig i dessa framgångsexempel. Undlåter man att problematisera eventuella maktasymmetrier blir ibland skillnaden mellan vetenskap och journalistisk svår att dra. I massmedia föredras som vi sett de optimistiska slutsatserna – de som implicerar att framgång kommer till dem som är handlingskraftiga. Detta är dock en del av problematiken. Som jag exempelvis försökt visa i avhandlingen kan (särskilt de 'rena') personalspecialisterna svårligen legitimt positionera sig som *Handlingens män*. Det individideal denna argumentativa position implicerar inkluderar inte alla (åtminstone inte i samma utsträckning). Vetenskapen måste undvika att oreflekterat omsätta voluntaristiska förklaringar vilka (ofta välmenande) oproblematiserat sätter individen i centrum som om vi alla skulle vara lika mycket individer i olika sammanhang.

Om individen oreflekterat smugglas in i våra analyser som ett universellt begrepp så har vi inte lärt oss något från historien. Historien är fylld av exempel på hur den till synes inkluderande kategorin individen inte gäller alla. Scott (1993) menar att denna centrala upplysningstanke om naturliga och universella mänskliga rättigheter –

denna abstrakta individ som tycks inkludera alla – också utnyttjades för utesluta de som inte ansågs besitta de nödvändiga egenskaperna (exempelvis kvinnor och andra etniska grupper). Liedman (1997a; 1997b) beskriver problematiken som en skillnad mellan kontemplativa idéer och praktiska idéer. Att programmatiskt deklarerat att alla är lika oberoende av exempelvis kön kostar inte speciellt mycket – kring sådana uttalanden kan många ofta politiskt korrekt mötas. När abstrakta idéer skall omsättas i politisk praktik däremot och resurser fördelas bryter ofta konflikter ut. Så är också historiskt fallet när kvinnor framfört krav i linje med de universella idéer som omgärdar den abstrakta individen – då har praktiska idéer om kvinnans särart (det vill säga status som icke-individ) tydligast utvecklats "...för att bjuda en praktiskt utformad universalism spetsen." (Liedman, 1997a).

Den analys jag genomfört förnekar dock inte den enskilda individens roll – det är fortfarande en handlingsteori i botten av mitt tolkningsperspektiv. Dock vill jag undvika att romantisera kring individen och dennes möjligheter. Dessa välmenande slutsatser som ofta framförs i olika explicita eller implicita individhyllningar är som bland annat denna studie försökt visa många gånger en del av själva problematiken. Perspektivet antar en symmetrisk värld. Den återkommande spontana hyllningen av individen tenderar att dölja bakomliggande asymmetrier och dominansförhållanden. Snarare uttrycker den analys jag genomfört en stram individualism snarare än en romantisk dito – en individualism vilken tar individen på fullaste allvar.

Bourdieu menar att sociologins roll inte så mycket borde bestå i att ge lektioner utan snarare att ge vapen (1991b: 113) – det vill säga skapa verktyg för kritik. Om en analys som den jag genomfört, delvis inspirerad av Bourdieu, ter sig deprimerande med en tung ton av determinism, så är inte syftet att sprida missmod och fatalism. Tvärtom. Kunskap kan öppna vägar för handling och förändring. Att tillhandahålla verktyg för kritik innebär att skapa analytiska verktyg för att förstå doxans paradox (Bourdieu, 1999) – det vill säga hur världens ordning i stort respekteras och tas för given och hur dominansförhållanden över perioder förs vidare och accepteras som 'naturliga' även av de grupper som uppenbart förfördelas.

Ett viktigt steg för att bryta ideologiska meningssammanhang är att lyfta fram det underliggande tolkningsföretädet och se det för vad det är – ett perspektiv på verkligheten bland många möjliga. Vidare är det viktigt att se de mekanismer vilka verkar för tolkningsföretädet befastande. Genom att relativisera det som vanligen tas för verkligheten kan möjligen nya tolkningsmöjligheter och andra röster lyftas fram vilka idag sällan når offentligheten. Detta är dock många gånger lättare sagt än gjort. Men en förändring måste starta någonstans. Och eftersom jag i grunden har en kunskapsoptimistisk syn tror jag, liksom Bourdieu (1991b), att kunskaper om realiteter leder till realism.

Referenser

- Abbott, Andrew (1988) *The System of Professions – An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Abrahamson, Eric (1996) Technical and Aesthetic Fashion. In: Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (red) *Translating Organizational Change*, pp 117-37. Berlin: Walter de Gruyter.
- Affärsvärlden (1994) *Ledningsgruppen kartlagd. Håkan, 53, styr svenskt näringsliv*. 1994: 15.
- Affärsvärlden (1999) *Ensam i bastuklubben*. 1999: 36.
- Aldergren, Ninnie et al (1989) *Ny verklighet – Diskussionsunderlag för 90-talets personalstrategier*. Stockholm: SPF.
- Alsmark, Gunnar (red) (1997) *Skjorta eller själ? Kulturella identiteter i tid och rum*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2000) Varieties of Discourse – On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53: 9, 1125-1149.
- Alvesson, Mats & Köping, Ann-Sofie (1993) *Med känslan som ledstjärna – En studie av reklamarbete och reklambyråer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Ambjörnsson, Ronny (1990) *Mansmyter – liten guide till manlighetens paradoxer*. Stockholm: Fischer & Co.
- Anderson-Gough, Fiona, Grey, Christopher & Robson, Keith (1998) 'Work Hard, Play Hard': An Analysis of Organizational Cliché in Two Accountancy Practices. *Organization*, 5(4): 565-592.
- Andersson, Gunnar (1997) Karriär, kön, familj. I: Sundin, Elisabeth & Nyberg, Anita (red) *Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes. SOU 1997:135.
- Arbetsmiljö/Du & Jobbet (1997) *Är industrisamhället dömt?* 1997-04-14
- Aspling, Anders (1986) *Företagsdemokratin och MBL*. Stockholm: EFI.
- Asplund, Johan (1979) *Teorier om framtiden*. Stockholm: Liber.
- Asplund, Johan (1991) *Essä om gemeinschaft och gesellschaft*. Göteborg: Korpen.

- Atkinson, Paul & Silverman, David (1997) Kundera's *Immortality*: The Interview Society and the Invention of the Self. *Qualitative Inquiry*, 3:3, 304-325.
- Avotie, Leena (1999) *Förändrade idéer kring ledarskap och kvinnliga chefer*. SOU 1999:69.
- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon (1992) Design and Devotion – Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37: 363-399.
- Barlow, Graham (1989) Deficiencies and the Perpetuation of Power: Latent Functions in Management Appraisal. *Journal of Management Studies*, 26:5, 499-517.
- Beckman, Svante (1989) Professionerna och kampen om auktoritet. I: Selander, Staffan (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap – Professionaliseringens sociala grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Bendix, Reinhard (1974) *Work and Authority in Industry - Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Berkeley: University of California Press. (originalutgåva 1956)
- Bennet, Amanda (1990) *The Death of the Organization Man*. New York: William Morrow and Company, Inc.
- Berglund, Johan (1999) The Practical Men of Action – The Construction of Masculinity and Model Leaders in Business Magazines, *CASL Research Paper Series* 1999/4.
- Berglund, Johan & Jan Löwstedt (1993) Management Awards – A Study of the Construction of Excellent Management. Handelshögskolan i Stockholm, *EFI Research Paper*: 6516.
- Berglund, Johan & Löwstedt, Jan (1996) The Fate of Human Resource Management in a Folkish Society. In: Clark, Timothy (ed) *European Human Resource Management*. Oxford: Blackwell.
- Berglund, Johan & Werr, Andreas (2000) The Invincible Character of Management Consulting Rhetoric – How One Blends Incommensurates While Keeping them Apart, *Organization*, 7:4, 633-655.
- Berman, Marshall (1992) Why modernism still matters. In: Lash, Scott & Friedman, Jonathan (red) *Modernity and Identity*. Oxford: Blackwell.

- Bernstein, R. J. (1983/1987) *Bortom objektivism och relativism – Vetenskap, hermeneutik och praxis*. Göteborg: Röda Bokförlaget.
- Billig, Michael (1996) *Arguing and Thinking – A Rhetorical Approach to Social Psychology*. (2nd ed) Cambridge: Cambridge University Press.
- Björk, Nina (1999) *Sireners sång: tankar kring modernitet och kön*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Blomberg, Jesper (1995a) *Ordning och kaos i projektsamarbete – en socialfenomenologisk upplösning av en organisationsteoretisk paradox*. Stockholm: EFI.
- Blomberg, Jesper (1995b) *Organiseringens socialfenomenologi*. I: Löwstedt, Jan (red) *Människan och Strukturerna – Organisationsteori för förändring*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Bourdieu, Pierre (1972/1977) *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, Pierre (1991a) Authorized language – the social conditions for the effectiveness of ritual discourse. In: Thompson J. B. (ed) *Language and Symbolic Power*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, Pierre (1991b) *Kultur och kritik..* Göteborg: Daidalos.
- Bourdieu, Pierre (1995) *Praktiskt förnuft – Bidrag till en handlingsteori*. Göteborg: Daidalos.
- Bourdieu, Pierre (1998) *Om televisionen*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- Bourdieu, Pierre (1999) *Den manliga dominansen*. Göteborg: Daidalos.
- Brante, Thomas (1989) Professioners identitet och samhälleliga villkor. I: Selander, Staffan (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap – Professionaliseringens sociala grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Bresnen, Mike & Fowler, Carolyn (1996) Professionalization and British Management Practice: Case Evidence from Medium-Sized Firms in Two Industrial Sectors. *Journal of Management Studies*, 33:2, 159-182.
- Broadly, Donald (1991) *Sociologi och epistemologi – Om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin*. (2:a upplagan) Stockholm: HLS Förlag.
- Broadly, Donald & Palme, Mikael (1992) *Högskolan som fält och studenternas livsbanor. Rapporter från Forskningsgruppen för utbildnings- och kultursociologi, nr 1*. Stockholm: HLS Förlag.

- Brunsson, Nils (1991) Politisering och företagisering – om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I: Arvidsson, Göran & Lind, Rolf (red) *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS Förlag.
- Burke, Peter (1993) *Samtalskonstens historia*. Göteborg: Daidalos.
- Centrum för Personal och Utveckling (2001). Information hämtad från http://www.hrmorg.se/om_foreningen/om_foreningen.htm, 2001-08-20.
- Chalmers, Lee V. (2001) *Marketing Masculinities – Gender and Management Politics in Marketing Work*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Clark, Timothy & Mallory, Geoff (1996) The Cultural Relativity of Human Resource Management: Is There a Universal Model? In: Clark, Timothy (ed) *European Human Resource Management*. Oxford: Blackwell.
- Collin, Sven-Olof (1995) *Företagsledares rekrytering och karriär – en sammanställning av en survey gjord bland svenska företagsledare hösten 1994*. Lund: Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet.
- Conradson, Birgitta & Rundquist, Angela (1997) *Karriärkvinnan – Myt och verklighet i ett etnologiskt perspektiv*. Stockholm: Carlssons.
- Connell, R. W. (1995) *Masculinities*. Cambridge: Polity Press.
- Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward (1996) Travels of Ideas. In: Barbara Czarniawska, and Guje Sevón (eds) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, Barbara (1997) *Narrating the Organization – Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press
- Dagens Industri (1997) *Efterlyser ekonomutbildning med självständigt tänkande*. 1997-11-06.
- Dagens Industri (1997) *Hallå, Wallenberg, här finns visst jäklar anamma*. 1997-11-19.
- Dagens Industri (1999) *2000-talets chef – här är signalementet*. 1999-10-23.
- Damm, Margareta (1993) *Personalarbete: yrke eller passion?* Göteborg: BAS.
- Damm, Margareta (1998) *Norm kontra avvikelse – Ett problematiserande utifrån två studiers exempel*. Göteborg: BAS.
- Damm, Margareta & Tengblad, Stefan (2000) *Personalarbetets omvandlingar i Sverige – Ett historiskt perspektiv*. I: Bergström, Ola &

- Sandoff, Mette (red) *Handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta.
- Daudi, Philippe (1987) *Maktens diskurs: Om begreppets genealogi och maktutredningens möjligheter*. I: Petersson (red) *Maktbegreppet*. Stockholm: Carlssons.
- Douglas, Mary (1978) *Cultural Bias*. Occasional Paper No. 35. London: Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland.
- Douglas, Mary (1986) *How Institutions Think*. London. Routledge & Kegan Paul.
- Dubbert, J. L. (1979) *A man's place masculinity in transition*. N.J: Englewood Cliffs.
- Engwall, Lars (1992) *Mercury Meets Minerva*. Oxford: Pergamon Press.
- Franzén, Christina (1994) *Mäns och kvinnors skilda föreställningar*. I: SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- du Gay, Paul (1994a) 'Making up managers: bureaucracy, enterprise and the liberal art of separation', *BJS* 45:4, 655-674.
- du Gay, Paul (1994b) 'Colossal Immodesties and Hopeful Monsters: Pluralism and Organizational Conduct', *Organization* 1:1, 125-148.
- du Gay, Paul, Salaman, G. & Rees, B. (1996) The Conduct of Management and the Management of Conduct: Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the 'Competent' Manager. *Journal of Management Studies* 33:3.
- Gergen, Kenneth J. (1989) Warranting Voice and the Elaboration of the Self. In: Shotter, John & Gergen, Kenneth J. (red) *Texts of Identity*. London: Sage.
- Gergen, Kenneth J. (1991) *The Saturated Self – Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York, N.Y.: Basic Books.
- Giddens, Anthony (1991) *Modernity and Self-Identity – Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Goffman, Erving (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. London: Penguin Books.
- Guest, David E. (1990) Human Resource Management and the American Dream. *Journal of Management Studies*, 27:4, 377-397.

- Gustafsson, Claes (1994) *Produktion av allvar. Om det ekonomiska tänkandets metafysik*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Gutterman, David S. (1994) Postmodernism and the Interrogation of Masculinity. In: Brod, Harry & Kaufman, Michael (eds) *Theorizing Masculinities*. London: Sage Publications.
- Göransson, Anita (1998) Mening, makt och materialitet – Ett försök att förena realistiska och post-strukturalistiska positioner. *Häften för Kritiska studier*, 1998:4, 3-26.
- Haavind, Hanne (1985) Förändringar i förhållandet mellan kvinnor och män. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 6:3.
- Habermas, Jürgen (1968/1984) Teknik och vetenskap som 'ideologi'. I: *Den rationella övertygelsen – en antologi om legitimitet, kris och politik*. Stockholm: Förlaget Akademilitteratur.
- Habermas, Jürgen (1968/1987) *Knowledge & Human Interests*. Cambridge: Polity Press.
- Hansson, Jörgen & Nicou, Monica (1991) *Personalavdelningen – En kraft som utvecklar*. Stockholm: SPF.
- Heelas, Paul (1991) Reforming the Self – Enterprise and the Characters of Thatcherism. In: Keat, Russell & Abercrombie, Nicholas (eds) *Enterprise Culture*. London: Routledge
- Hellberg, Inga (1989) Könsutjämning och könspolarisering inom professionerna på dagens svenska arbetsmarknad. I: Selander, Staffan (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap – Professionaliseringens sociala grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Hellberg, Inga (1999) Altruism and utility. Two logics of professional action. In: Hellberg, Inga, Saks, Mike & Benoit, Cecilia (red) *Professional Identities in Transition. Cross-Cultural Dimensions*. Södertälje: Almqvist & Wiksell International.
- Heritage, John (1984) *Garfinkel and Ethnomethodology*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Hirdman, Yvonne (1987) Makt och kön. I: Petersson (red) *Maktbegreppet*. Stockholm: Carlssons.
- Hirdman, Yvonne (1988) Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* 3, 49-63.

- Holmberg, Carin (1993) *Det kallas kärlek – En socialpsykologisk studie om kvinnors underordning och mäns överordning bland unga jämställda par*. Göteborg: Anamma förlag.
- Hultbom, Christina (1997) *Makt och ledarskap i börsbolagen. I: Ledare, makt och kön*. SOU 1997:135, Sundin, Elisabeth & Nyberg, Anita (red). Stockholm: Fritzes.
- Jackall, Robert (1988) *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Kallifatides, Markus (1999) *De tuffa. I: Sjöstrand, Sven-Erik, Sandberg, Jörgen & Tyrstrup, Mats (red) Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kallifatides, Markus (2002) *Modern företagsledning och omoderna företagsledare*. Stockholm: EFL.
- Keat, Russell (1991) Introduction. In: Keat, Russell & Abercrombie, Nicholas (eds) *Enterprise Culture*. London: Routledge
- Keat, Russell & Abercrombie, Nicholas (eds) (1991) *Enterprise Culture*. London: Routledge
- Laqueur, Thomas (1990) *Making sex – body and gender from the Greeks to Freud*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Latour, Bruno. (1986) The powers of association. In: Law, J. (ed) *Power, action and belief: A new sociology of knowledge?* London: Routledge and Keegan Paul.
- Latour, Bruno (1987) *Science in Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Legge, Karen (1995a) HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. In: Storey, John (ed) *Human Resource Management – A Critical Text*. London: International Thomson Business Press.
- Legge, Karen (1995b) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan
- Leinberger, Paul & Tucker, Bruce (1991) *The New Individualists – The Generation After The Organization Man*. New York: HarperCollins Publishers.
- Liedman, Sven-Eric (1997a) *I skuggan av framtiden – Modernitetens idéhistoria*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

- Liedman, Sven-Eric (1997b) Tankefigurer mellan beständighet och mångtydighet. I: Oddner, Frans och Isenberg, Bo (red) *Seendets pendel*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- Linde, Charlotte (1993) *Life Stories – The Creation of Coherence*. Oxford: Oxford University Press.
- Lindeberg, Tina & Månson, Bo (2000) *HRM i Sverige och Europa – resultatrapport från Cranfieldundersökningen 1999-2000*. Uppsala: IPF-rapport 44.
- Lindqvist, Mats (1996) *Herrar i näringslivet – om kapitalistisk kultur och mentalitet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lundmark, Annika (1991) *Högskoleutbildning för personalarbete*. Uppsala: Pedagogiska Institutionen, Uppsala Universitet.
- Lundmark, Annika (1993) *Från P-linjestudent till personalspecialist*. Uppsala: Pedagogiska Institutionen, Uppsala Universitet.
- Lyttkens, Lorentz (1993) *Mellan lust och nytta: Om värderingar lyckostrategier incitament och nya läromönster*. Stockholm: Akademėja.
- Marciano, Vitor M. (1995) The Origins and Development of Human Resource Management. I: Moore, Dorothy P. (ed) *Best Papers Proceedings Academy of Management*, p 223-227. Fifty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management, Vancouver, British Columbia, Canada, August 6-9, 1995.
- May, Rollo (1991) *Ropet efter myten – Om den moderna tidens mytologi*. Stockholm: Månocket.
- McNay, Lois (1999) Gender, Habitus and the Field – Pierre Bourdieu and the Limits of Reflexivity. *Theory, Culture & Society*, 16:1, 95-117.
- Mills, C. Wright (1959/1971) *Den sociologiska visionen*. Lund: Arkiv.
- Modig, Maria (red) (1990) *Det nya personalarbetet. Personalchefer berättar om praktiken*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Molander, Bengt (1993) *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos.
- Mullholland, Kate (1996) Entrepreneurialism, Masculinities and the Self-Made Man. In: Collinson, David L. & Hearn, Jeff (eds) *Men as Managers, Managers as Men – Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London: Sage.
- Nietzsche, Friedrich (1882/1987) *Den glada vetenskapen*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

- Nordström, Kjell A & Ridderstråle, Jonas (1999) *Funky Business – Talent Makes Capital Dance*. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Personal, människor och arbete* (Årgångar: 1988-1992)
- Personal* (Årgångar: 1992-1995)
- Personalarbete och Ledarskap* (Årgångar: 1995-1996)
- Personal och Ledarskap* (Årgångar: 1996-1997)
- Personal och Ledarskap* (2000) Allt fler läser *Personal och Ledarskap*. 2000/7/16.
- Petersson, Olof & Carlberg, Ingrid (1990) *Makten över tanken – En bok om svenska mediasamhället*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Pieper, Rüdiger (1990) Introduction. In: Pieper, Rüdiger (ed) *Human Resource Management: An International Comparison*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Potter, Jonathan & Wetherell, Margaret (1987) *Discourse and Social Psychology – Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage.
- Reed, Michael I. (1996) Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Synthesis. *Organization Studies*, 17:4, 573-597.
- Reed, Michael I. (1997) In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis. *Organization Studies*, 18:1, 21-42.
- Roper, Michael (1994) *Masculinity and the British organization man since 1945*. Oxford: Oxford University Press.
- SCB (1997) *Kvinnor och män på toppen*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- SCB (2001) Arbetskraftsbarometern '01. Utsikterna på arbetsmarknaden för 77 utbildningar. *Information om utbildning och arbetsmarknad* 2001:4.
- Schutz, Alfred (1970) *On Phenomenology and Social Relations*. Chicago: Chicago University Press.
- Schwarz, Michiel & Thompson, Michael (1990) *Divided We Stand. Redefining Politics, Technology and Social Choice*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Scott, Joan W. (1993) Kvinnor som bara har paradoxer att erbjuda: fransk feminism 1789-1945. *Häftan för kritiska studier*, 26:4, 6-17.

- Selander, Staffan (1989) Inledning. I: Selander, Staffan (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap – Professionaliseringens sociala grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Selander, Staffan (1989) Förvetenskapligande av yrken och professionaliseringsstrategier. I: Selander, Staffan (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap – Professionaliseringens sociala grund*, s 111-123. Lund: Studentlitteratur.
- Shotter, John (1989) Social Accountability and the Social Construction of 'You'. In: Shotter, John & Gergen, Kenneth J. (red) *Texts of Identity*. London: Sage.
- Shotter, John (1993) *Cultural Politics of Everyday Life – Social Constructionism, Rhetoric and Knowing of the Third Kind*. Buckingham: Open University Press.
- Silverman, David (1985) *Qualitative Methodology and Sociology – Describing The Social World*. Aldershot: Gower.
- Silverman, David (1993) *Interpreting Qualitative Data – Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- Storey, John (1995) HRM: still marching on, or marching out? In: Storey, John (ed) *HRM – A Critical Text*. London: Routledge.
- SOU 1990:54 *Arbetslivsforskning: inriktning, organisation, finansiering: betänkande*. Bergqvist, Sven-Runo. Stockholm: Allmänna Förlaget.
- SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1997:135 *Ledare, makt och kön*. Sundin, Elisabeth & Nyberg, Anita (red). Stockholm: Fritzes.
- SOU 1997:137 *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*. Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red). Stockholm: Fritzes.
- SOU 1998:4 *Män passar alltid? Nivå- och organisations specifika processer med exempel från handeln*. Sundin, Elisabeth. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1998:6 *Ty makten är din: myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*. Stockholm: Fritzes.
- SPF (1990) *Tre scenarier om en PA-värld i ny tappning*. Stockholm: SPF:s förlag.
- Sveiby, Karl-Erik & Risling, Anders (1986) *Kunskapsföretaget*. Malmö: Liber.

- Sveiby, Karl-Erik (1991) *Kunskapsledning – 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*. Stockholm: Affärsvärlden Förlag.
- Svensk ordbok (1986) 2:a upplagan. Solna: Esselte Studium.
- Swartling, Jan-Axel (1998) *Ideologi och realitetsarbete – Om analys av makt och dominans på etnometodologisk grund*. Stockholm: Akademisk avhandling, Stockholms universitet, Statsvetenskapliga institutionen.
- Söderström, Magnus (1989) PA som professionellt yrkesområde. I: Aldergren, Ninnie et al (red) *Ny verklighet – Diskussionsunderlag för 90-talets personalstrategier*. Stockholm: SPF.
- Söderström, Magnus & Lindström, Kjell (1996) Från IR till HRM – Två synsätt på personalarbete. Uppsala: IPF-rapport 28, september 1996, 2:a upplagan.
- Thompson, John B. (1984) *Studies in the Theory of Ideology*. Cambridge: Polity Press.
- Thompson, John B. (1990) *Ideology and Modern Culture – Critical Social Theory in the Era of Mass Communication*. Cambridge: Polity Press.
- Torrington, Derek & Hall, Laura (1996) Chasing the Rainbow: how seeking status through strategy misses the point for the personnel function. *Employee Relations*, 18:6, 81-97.
- Torstendahl, Rolf (1989) Professionalisering, stat och kunskapsbas – Förutsättningar för en teoribildning. I: Selander, Staffan (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap – Professionaliseringens sociala grund*. Lund: Studentlitteratur.
- UHÄ-Rapport 1981:23 *Ekonomlinjen, förvaltningslinjen, linjen för personal- och arbetslivsfrågor. Slutbetänkande från AU-gruppen*.
- Wahl, Anna (1996) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 17, 15-29.
- Watson, Tony J. (1977) *The Personnel Managers*. London: Routledge.
- Watson, Tony J. (1994) *In Search of Management*. London: Routledge.
- Watson, Tony J. & Bargiela-Chiappini, Francesca (1998) Managerial Sensemaking and Occupational Identities in Britain and Italy: The Role of Management Magazines in the Process of Discursive Construction. *Journal of Management Studies*, 35:3, 285-301.
- Whyte, William H. (1956) *The Organization Man*. New York: Simon & Schuster.

- von Wright, Georg Henrik, 1978, *Humanismen som livshållning*. Stockholm: Rabén & Sjögren Bokförlag.
- Wåglund, Monika, Söderström, Magnus & Lundblad, Niklas (1995) *EUropa – Trender och tendenser inom europeiskt personalarbete*. Uppsala: IPF-rapport 34.
- Åse, Cecilia (2000) *Makten att se – om kropp och kvinnlighet i lagens namn*. Malmö: Liber.
- Åström, Lissie (1997) Kvinnor som gränsgångare. I: Alsmark, Gunnar (red) *Skjorta eller själ? Kulturella identiteter i tid och rum*. Lund: Studentlitteratur.

Appendix 1

De empiriska teman som vanligtvis återkommer i tidningen avseende yrkesgruppens kunskaps- och arbetsområde kan sammanfattas på nedanstående vis (se tabell I nedan). Tabellen (liksom de tabeller som följer) är inte uttömmande och måste anses som en produkt av en ganska grov indelning i teman och kategorier. Andra kategoriseringar i olika empiriska teman vilka avser fånga relevanta delar av diskursen kring kunskaps- och yrkesområdet är givetvis fullt möjliga. Dock ger tabellen en översikt av det empiriska materialet. Vidare är de återkommande mönster som går att identifiera i de olika typerna av artiklar i materialet i stort så pass tydliga och genomgående att jag inte har någon anledning att misstänka att den mer grundläggande analysen, givet mitt perspektiv, skulle sett helt annorlunda ut om jag skulle göra om studien idag med eventuella andra val av artiklar och kategoriseringar som följd.

Varje siffra i tabellen avser en artikel, men den säger inget om storleken på densamma. En 'träff' kan sålunda innebära att artikeln kan vara allt ifrån en halv sida till i extremfallen 20-talet sidor. Vanligen rör det sig om artiklar som spänner över en till två sidor.

Som framgår av tabellen nedan var en hel del artiklar framåtblickande och handlade om framtidens personalarbete. Dessa artiklar var vanligast kring decenniumskiftet. Detta skifte tycktes sysselsätta fantasin och väcka en rad frågor om yrkesområdets framtid. Slutsatserna som vanligtvis drogs vid denna tidpunkt var i princip alltid optimistiska. Enligt många kommentatorer tycktes yrkesgruppen gå en ljus framtid till mötes. Det är som om decenniumskiftet i sig underlättar mer positiva och optimistiska slutsatser vilka går bortom de som samtiden tillåter. Förhoppningen tycks vara att man kan lämna mycket av det gamla bakom sig.

Personalarbete som kunskaps- och yrkesområde									
	Framtidens PA	Roller idag (PA en ifrågasatt yrkesgrupp)			Professionen			HRM	Årets PA-bok
		Arb.-livet	Porträtt	Undersökningar	Yrkesområdet	P-linjen	SPF		
1988	7	1			1	2			1
1989	12				2	4	1		1
1990	7		1		6	3	3		1
1991	3	4	1		6	2	2		1
1992	1	8	1		2	2	5		1
1993	1	2	4	3		2	1		1
1994		1	4	1			1		1
1995	1	1	4	3	1	3	1		1
1996		3	6	1	6	5	1	10	1
1997	1	2	10	3	1	3		9	1
1998 ⁴¹								2	
S:a	33	22	31	11	25	26	15	21	10

Tabell I

Andra empiriska teman som återkom var diskussioner om dagens yrkesroller. Detta tema kan delas in i tre subteman. Dels rör det sig om mer allmänna diskussioner om arbetslivet i stort, dels mer specifika porträtt av olika personalchefer och företag. Slutligen är ett annat tema den rad av undersökningar vad gäller yrkets status och framtida

⁴¹ Detta år ligger utanför den egentliga undersökningsperioden (1988-1997). Anledningen att året 1998 inkluderats är att det under 1997 påbörjades en HRM-debatt i tidningen där en rad olika personer deltog. Jag valde att följa denna till slutet.

möjligheter som publicerades (och refererades till) i tidningen under perioden. Dessa utgörs dels av egna studier som journalister genomfört för tidningens räkning i formen av telefonintervjuer och enkäter. Dels rör det sig om studier andra, exempelvis konsulter, genomfört.

I många av dessa diskussioner kring PA:s olika yrkesroller låter sig en rad glidningar mellan är och bör identifieras. Vad som är en utbredd realitet idag och vad som skulle kunna (förhoppningsvis borde, sett ur personalspecialisternas perspektiv) ske i en framtid är inte alltid enkelt att urskilja. Här har vi ett exempel på kategoriseringsproblem eftersom dessa olika teman och subteman som finns i tabellen ibland på olika sätt överlappar. Tillhör sådana diskussioner i vilken framtiden väcks till liv temat *Framtidens PA*? Dessa artiklar i vilka denna glidning observerats har hamnat under kategorin *Roller idag*. Endast de artiklar i vilka framtiden är ett mer distinkt tema – ofta framfört i temanummer såsom '90-talets PA' – har hamnat under rubriken *Framtidens PA*. Att det finns överlappningar och därmed kategoriseringsproblem vad gäller vissa empiriska teman är dock mindre viktigt för mina syften. Den främsta avsikten med tabellerna är att ge en översikt över de teman som identifierats och analyserats inte så mycket att räkna frekvenser och dra slutsatser om tyngdpunktsförskjutningar över tiden.

Det finns dock två tyngdpunktsförskjutningar som är värda att kommentera. Den ena har jag redan berört avseende diskussionen om framtidens möjligheter vilka var särskilt vanliga och optimistiska vid åren kring decenniumskiftet. Den andra är mellan det tema jag valt att benämna *Professionen* och det jag kallat *HRM* (Human Resource Management). Det sistnämnda begreppet diskuteras i princip inte alls i tidningen under perioden 1988-1995 för att sedan mer flitigt användas av företrädare för professionen. Härvidlag går det att identifiera en tyngdpunktsförskjutning där HRM-begreppet allt flitigare omsätts istället för professionsbegreppet i slutet av den studerade perioden. Användningen av begreppen är dock liknande. Båda kan sägas användas med syftet att mejsla ut och lyfta fram det kunskaps- och arbetsområde vilket är personalspecialisternas samt visa på vikten att företag arbetar professionellt med dessa frågor. Båda dessa begrepp används för att argumentera för yrkesgruppen och signalera att

personalspecialister är en viktig yrkesgrupp vilken besitter kunskaper relevanta för dagens organisationer och företag.

Den sista typen av artiklar vilka fängade mitt intresse avseende yrkes- och kunskapsområdet var de som beskrev *Årets PA-bok*. De första sju åren under den studerade perioden var dessa artiklar mycket ambitiösa och sträckte sig över 15-20-talet sidor. Samtliga böcker som kom med på den lista bokkommittén hade att ta ställning till recenserades kort⁴². Vinnaren och de böcker vilka fick hedersomnämmande recenserades utförligare. Dessa listor och de diskussioner som omgärdar desamma säger också en del om det kunskapsområde som personalspecialisterna anser vara deras. Detta område måste sägas vara brett då mycket av mer allmän management- och ledarskapslitteratur också hamnar på dessa listor förutom mer tydligt PA-specifik litteratur. Vidare signalerar dessa listor vikten av fort- och vidareutbildning. Detta är en yrkesgrupp vilken finner en stolthet i att vara uppdaterad.

Sammantaget säger dessa empiriska teman en hel del om yrkesgruppens bilder av sig själva. Förutom positiva konstateranden vad gäller yrkesområdet – detta kan vi, vill vi göra – framkommer i dessa artiklar explicit och implicit kritik av yrkesgruppens strategiska förhoppningar och ambitioner. Jag fick ofta känslan att yrkesgruppens vilja och ambition många gånger överskred det vardagens personalarbete tycktes tillåta. Denna bild bekräftades också i intervjuerna och resonemangen som fördes inom erfarenhetsgruppen. Förhoppningar och förväntningar blandades med en vardag som ibland var relativt långt ifrån yrkesgruppens önskningar. Förändringarna i yrkesrollen beskrevs av samtliga som stora och strategiska. Samtidigt gavs tydliga indikationer på att det var svårt att avhända sig de mer administrativa och traditionella PA-uppgifterna till förmån för de mer strategiska.

⁴² Antalet titlar som finner sin väg in på listan för bedömning varierar under perioden. 1988 var det 74 böcker, 1991 var det exempelvis 125 titlar och 1992 var man återigen nere på 75 titlar.

Som tidigare nämnts ser jag dessa artiklar som inlägg i en ständigt pågående diskussion eller debatt om yrkesområdet. De mönster som de regelrätta debatterna uppvisar – där tydliga argumentativa positioner oftast knutna till vissa grupper kan identifieras – låter sig också identifieras även i dessa artiklar vilka inte explicit utgör debattinlägg. Den kritik som ofta framförs mot yrkesgruppens försök att tydliggöra sitt yrkes- och kunskapsområde – och därmed att tydligare etablera sig som en viktig och mer tongivande yrkesgrupp inom arbetslivet – finns hela tiden i bakgrunden som en resonansbotten även i dessa till synes mer beskrivande artiklar. Detta är slående. Kritiken mot yrkesgruppen är väl inkorporerad i det pågående identitetsarbetet och uttrycks ständigt i den självbild som förmedlas – både i den offentliga diskursen som i mina intervjuer och i det empiriska material hämtat från erfarenhetsgruppen. Återkommande slutsatser vad gäller yrkesgruppens statusproblem och brister som identifieras och diskuteras i tidningen accepteras vanligen som korrekta beskrivningar och omsätts även i andra sammanhang exempelvis kollegor emellan. Det konstrueras hela tiden ett glapp mellan vad yrkesgruppen kan och borde kunna givet ambitionerna att öka sin status och mer aktivt delta i företagens och organisationernas strategiska arbete. Beskrivningarna av detta glapp accepteras av både personalspecialisterna själva och deras kritiker. Det relevanta eller korrekta i beskrivningen av yrkesgruppens brister ifrågasattes i princip aldrig.

Ironiskt nog får personalspecialisterna ibland även kritik (både internt och externt) just för att man ständigt höll på att debattera och reflektera över sin yrkesroll. Kritiken implicerade att handling var långt viktigare än reflektion över professionens status. Givet den återkommande kritiken blir dock yrkesgruppens ständiga självreflektion förståelig. I en situation av osäkerhet där yrkesgruppens otillräcklighet ständigt befasts – där yrkesgruppen ständigt erhåller anledningar till att dra slutsatsen att det finns brister i deras kunskaper och erfarenheter – blir reflektionen mer eller mindre legio. Hur skall vi bli bättre på att föra fram våra argument, våra synpunkter och vår kunskap; är exempel på frågor som yrkesgruppen hela tiden får anledningar att ställa sig. Yrkesgruppens självbild präglas sålunda av reflektion och revidering – en ständig självkritisk uppmaning: vi

borde bli bättre på... I professionaliseringstermer har den främsta strategin varit att anpassa sig till konkurrerande professioner (främst ekonomer) inte att försöka utestänga konkurrerande grupper. En dylik alliansstrategi är många gånger att förvänta då en yrkesgrupp befinner sig i en relativt underordnad position (Selander, 1989).

Givet denna återkommande kritik av yrkesgruppen, både explicita och implicita, ägnades en hel del artiklar åt frågeställningen hur man bättre skulle kunna marknadsföra yrkesgruppen – hur man bättre skulle kunna övertyga andra om det viktiga och relevanta i den kunskap man besitter. *Hur ska vi marknadsföra PA?* utgjorde ibland titeln för hela temanummer. Det är i sammanhanget intressant att konstatera att problematiken ofta av personalspecialisterna själva beskrevs i företagsekonomiska termer såsom ett marknadsföringsproblem. En del av de personalchefer jag talade med beskrev problemet som: *hur skall jag bättre kunna 'sälja in' mina idéer?* Ekonomer tycktes vara den självklara yrkesgruppen som måste övertygas och som en följd av detta upplevdes det som att det ekonomiska språket måste behärskas för att personalspecialisterna bättre skulle kunna göra sin röst hörd i företagen.

De två vanligaste återkommande råden i dessa diskussioner kan sammanfattas som: *visa affärsmässighet* och *gör PA mätbart* (se tabell III nedan). Resonemangen som förs i artiklarna under respektive rubrik överlappar delvis varandra. Båda understryker vikten av att kommunicera med ekonomer på ekonomers vis men det finns både en kvalitativ och en mer kvantitativ dimension i denna kommunikation. Att visa affärsmässighet innebär till stor del att argumentera för att personalåtgärder av olika slag är viktiga och nyttiga för verksamheten. Detta innebär inte nödvändigtvis att man alltid måste räkna på åtgärderna (även om det också är viktigt och utgör som sagt huvudråd två). Snarare handlar dessa råd om att undvika tolkningen att de förslag och idéer man som yrkesgrupp framför inte baseras på 'tjusiga teorier' utan är praktiskt nyttiga och genererar resultat. Anklagelsen om världsfrånvändhet (exempelvis uttryckt i beskrivningar av personalfunktionen som ett elfenbenstorn eller anklagelser om flummighet) finns hela tiden latent i diskussionerna om personalspecialisterna i väntan på explicit formulering.

Den samtidigt erkända och misskända 'Verkligheten' mobiliseras ofta i olika typer av kritik av yrkesgruppen. Råden vilka syftar till att göra PA mätbart är mer tydligt kvantitativa. Dessa kretsar kring hur yrkesgruppen borde översätta sina idéer och förslag till siffror och lära sig förstå ekonomiska mått och kalkyler. Ett tydligt sådant exempel är den ekonomiskola som förekommer i tidningen under hela 1992.

Hur skall professionens brister överkommas?		
	Visa affärsmässighet	Gör PA mätbart
1988	6	2
1989		
1990		3
1991	5	1
1992		18
1993	3	1
1994		
1995		
1996	4	5
1997		
S:a	18	30

Tabell II

Diskussionerna i de ovanstående artiklarna kretsar sålunda kring hur de brister som ständigt tillskrivs yrkesgruppen ska överkommas. Även konstruktionen av denna tabell gav upphov till vissa kategoriseringsproblem. Spåren av dessa problem kan skönjas i de många rutor som gapar tomma. Andelen artiklar vilka syftar till att på olika sätt marknadsföra personalspecialisterna som yrkesgrupp är betydligt fler än

antalet 'träffar' ger sken av. Exempelvis kan många av de artiklar som på olika sätt diskuterar professionen eller HRM (se tidigare tabell, tabell X) mycket väl ses som sådana artiklar. Dessa försöker oftast mejsla ut och lyfta fram det arbets- och kunskapsområde som är personalspecialisternas, samtidigt som resonemangen underlättar (eller explicit drar) slutsatsen att personalspecialisternas kunskap är central och viktig i företag och organisationer. I denna tabell har jag inte inkluderat dessa artiklar utan kategoriserat desamma som exempel på resonemang om kunskaps- och arbetsområdet. Istället har artiklar som mer tydligt varit normativa och direkt rådgivande inkluderats i den ovanstående tabellen. De teman som tas upp i ovanstående tabell utvecklas främst i kapitel nio.

Kön och arbetsliv			
	Diskriminering i arbetslivet	Företags- porträtt	Manligt och Kvinnligt
1988	5		3
1989			1
1990			2
1991	2	1	2
1992		2	
1993			2
1994			1
1995	1	1	2
1996	4	3	1
1997	2	1	3
S.a	14	8	17

Tabell III

En tredje uppsättning artiklar var sådana vilka behandlade könsaspekter på olika sätt (se tabell III ovan). Denna kategori av artiklar utgör inget eget

distinkt kapitel. De teman som tas upp i denna tabell är inkorporerade i analyserna i kapitel nio samt i slutdiskussionerna.

Appendix 2

Intervjuguide

Bakgrund....

Associationer 1) Inflytande, 2) Organisatorisk förändring, 3) Lärande, 4) Kompetens, 5) HRM

Beskriv en typisk arbetsdag?

Hur är personalarbetet organiserat i ert företag?

Vad är HRM för dig?

Skiljer sig gårdagens personalarbete från dagens? I vilka avseenden?

- Vad krävs av en personalchef idag?

Är personalfrågor viktigare idag? Varför?

Skiljer sig personalchefens roller från andra chefers?

Vilka är dina egna källor för fortbildning och personlig utveckling?

- Har du inspirerats av någon litteratur inom PA-området? Vilken?

När är det som roligast att arbeta med personalfrågor?

När är det som jobbigast att arbeta med personalfrågor?

Finns det några vanliga eller typiska problem eller hinder som man stöter på i det vardagliga arbetet som personalchef?

Ägnas personalfrågor tillräcklig tid och utrymme i ditt företag?

Appendix 3

Intervjuade personer:

Namn	Utbildning	Titel	Företag
Adam	Personalvetare	Personalchef, förhandlingsansvarig	Affärsdrivande Verket AB
Berit	Personalvetare	Personalchef	Affärsdrivande Verket AB
Christina ⁴³	Civilekonom	Personalchef	IT-Kommunika- tion AB
Dagmar	Beteendevetare	Personalchef	Fotoföretaget AB
Erik ⁴⁴	Personalvetare	Utbildningsansvarig	Transport AB
Frida	Beteendevetare	Personalchef	Matgrossisten AB
Gunilla	Förskolelärare, IHM-examen	Personalchef	Dataföretaget AB
Helena ⁴⁵	Beteendevetare, MBA	Personalchef	Kem-tekniska Konsumentpro- dukter AB
Ivar ⁴⁶	Fil kand	Utbildningsansvarig	Banken AB

⁴³ Deltog även i erfarenhetsgruppen.

⁴⁴ Deltog även i erfarenhetsgruppen.

⁴⁵ Deltog även i erfarenhetsgruppen.

⁴⁶ Deltog även i erfarenhetsgruppen.

Deltagare i erfarenhetsgruppen:

Namn	Utbildning	Titel	Företag
Josef		Personalchef	Fastighetsför- valtaren AB
Karin		Personalchef	Läskedryck AB
Lars		Personalchef	Verkstadsfirman AB
Marie		Personalchef	Affärssystem AB
Nina		Personalchef	Resebolaget AB
Olga		Personalchef	Kontorsmaskiner AB

Andra deltagare i erfarenhetsgruppen:

Johan E, konsult

Pia, konsult

Johan B (det vill säga undertecknad)

Summary in English

The Recurrent Sense of Inadequacy – A Study of Personnel Managers' Struggle for Legitimacy

The problem

My general research interest is what passes for knowledge in different contexts. One particular area of interest is managerial discourses and professional identities. This is also the area of interest that is focused on in the thesis. The point of departure is a paradox. While many authors argue that we live in the Knowledge Society and that HRM is becoming an increasingly important topic, the level of influence of HRM specialists – i.e. the personnel managers – does not seem to be increasing contrary to the official rhetoric. The HRM specialist still struggle with problems of legitimacy. Studies presented in the thesis investigate the role of language in creating a professional identity. Can HRM specialists' difficulties in establishing themselves as an important profession be explained by the ways they position themselves in discourses?

Theoretical frame of reference

The study is built on a combination of social constructionist theories of identity and more critical theories. Based on work of authors such as Gergen (1989; 1991) and Shotter (1989; 1993), identity construction is seen as a process of argumentative positioning in different discourses. The perspective emphasises the social and discursive dimensions of identity construction.

Another important area of theoretical influence is more critical and structural theories that focus on reproduction. Even if identity is constantly negotiated in interaction with others, the possibility of

positioning the self in a given context is limited. This aspect of identity constructions is not always considered in the work of the authors referred to above. Given that these negotiations sometimes are asymmetrical, power and ideology become important concepts to include in the analysis. For my study, these insights are of central concern. Influenced by authors such as Pierre Bourdieu and Thompson (1984; 1990), I argue that it is important to both analyse the potential variation in identity positioning and be sensitive to the asymmetries reproduced by these 'social texts'.

Given that the aim is not only to understand different ways in which professional personnel managers construct their identity but also to explain the problems the professionals experience in positioning themselves as a strategically important professional group within the top management team, this combination of theoretical influences is considered important. The HRM specialists' relative failure in becoming a strategically important professional group cannot be fully explained or understood only by analysing the argumentative strategies employed in identity positioning. Words carry different weight. Therefore, it is important to analyse the position in the field from which an argument is launched. Dominant groups tend to be more successful in publicly establishing their version of the world than dominated ones.

The study

The thesis is based on four different studies. The main study comprises an analysis of the discourse in *Personal & Ledarskap*, the leading Swedish professional magazine for personnel managers, over a ten-year period. This relatively public and strategic discourse, in which the professional group of personnel managers and their representatives attempt to position themselves as an important group to reckon with in the emerging Knowledge Society, is contrasted with how personnel managers position themselves in settings closer to everyday life. For that purpose interviews with and observations of personnel managers were also conducted.

The 'social texts' (both written and spoken) were analysed using a thematic discourse analytic approach. Important guiding questions were:

1. How are the arguments for and against the professional group and their strategic aspirations organised?
2. Which underlying ideas of personnel management as a profession are thereby reproduced?
3. What are the consequences of these ideas in terms of understanding the professional group's problem in achieving legitimacy?

Main results

Although the ways in which the professional group positioned itself in discourses varied, some important recurrent themes were identified. The personnel managers tried to position themselves as professional *Experts* with knowledge important for the survival of the organisation. At the same time, the critics reinforced the personnel managers' argumentative position as *Experts* when they argued that the important knowledge and experiences needed to work strategically within the top management team with personnel issues were of a different kind. Economic knowledge and, most importantly, practical line experience were deemed far more important. As a contrast to *the Expert*, the critics upheld *the Man of action* as an ideal. These two ideals are different forms of hegemonic masculinity (Connell, 1995) which historically have challenged each other for hegemony in the gender order of advanced capitalist societies.

Those arguing for an increased status of personnel managers and those criticising the personnel managers draw on different rhetorical resources. Different ideals of management are thereby proposed. Furthermore, the differences between for example persons trained in business and personnel managers are maximised by the critics. Employing their preferential right of interpretation, a right which is both recognised and misrecognised (Bourdieu, 1972/1977), the critics reproduce their version of the world to which the personnel managers have to adapt. The problem for the professional group is reinforced by the fact that most of them are women, which makes it even harder for them to position themselves as *Men of action* within an argumentative universe based on a masculine preferential right of interpretation.

EFI

The Economic Research Institute

Reports since 1997

A complete publication list can be found at www.hhs.se/efi

Published in the language indicated by the title

2002

Barinaga, E., Levelling Vagueness – A study of cultural diversity in an international project group.

Damjanovic, T., Essays in Public Finance.

Ekman, M., Studies in Health Economics – Modelling and Data Analysis of Costs and Survival.

Heyman, F., Empirical Studies on Wages, Firm Performance and Job Turnover.

Kallifatides, M., Modern företagsledning och omoderna företagsledare.

Kaplan, M., Acquisition of Electronic Commerce Capability - The Cases of Compaq and Dell in Sweden.

Mähring, M., IT Project Governance.

Nilsson, M., Essays in Empirical Corporate Finance and Governance.

Schuster, W., Företagets Valutarisk – En studie av horisontella och vertikala styrprocesser.

Skogsvik, S., Redovisningsmått, värder relevans och informationseffektivitet.

Tullberg, J., Reciprocitet – Etiska normer och praktiskt samarbete.

Vlachos, J., Risk Matters - Studies in Finance, Trade and Politics.

2001

Adolfson, M., Monetary Policy and Exchange Rates – Breakthrough of Pass-Through.

Andersson, P., Expertise in Credit Granting: Studies on Judgment and Decision-Making behavior.

Björklund, C., Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes.

Center for Management and Organization 50 (1951-2001).

Charpentier, C., Uppföljning av kultur- och fritidsförvaltningen efter stadsdelsnämndsreformen.

Dahlén, M., Marketing on the Web - Empirical Studies of Advertising and Promotion Effectiveness.

Eckerlund, I., Essays on the Economics of Medical Practice Variations.

Ekelund, M., Competition and Innovation in the Swedish Pharmaceutical Market.

Engström, S., Success Factors in Asset Management.

Ericsson, D., Kreativitetsmysteriet – Ledtrådar till arbetslivets kreativering och skrivandets metafysik.

Eriksson, R., Price Responses to Changes in Costs and Demand.

Frisell, L., Information and Politics.

Giordani, P., Essays in Monetary Economics and Applied Econometrics.

Gustavsson, P., Essays on Trade, Growth and Applied Econometrics.

Hedlund, A., Konsumentens erfarenhet – och dess inverkan på livsmedelsinköp på Internet.

Hill, M., Essays on Environmental Policy Analysis: Computable General Equilibrium Approaches Applied to Sweden.

Hvenmark, J., Varför slocknar elden? Om utbrändhet bland chefer i ideella organisationer.

Hägglund, P.B., Företaget som investeringsobjekt – Hur placerare och analytiker arbetar med att ta fram ett investeringsobjekt.

Höök, P., Stridspiloter i vida kjolar, om ledarutveckling och jämställdhet.

Johansson, C., Styrning för samordning.

Josephson, J., Evolution and Learning in Games.

Kjellberg, H., Organising Distribution - Hakonbolaget and the efforts to rationalise food distribution, 1940-1960.

Lange, F. och Wahlund, R., Category Management – När konsumenten är manager.

Liljenberg, A., Customer-gearred competition – A socio-Austrian explanation of Tertius Gaudens.

Lindkvist, B., Kunskapsöverföring mellan produktutvecklingsprojekt.

Ljunggren, U., Nyckeltal i grundskolan i Stockholms stad före och efter stadsdelsnämndsreformen.

Läkemedel – Kostnad eller resurs för sjukvården? (red. Jönsson, B.).

Löf, M., On Seasonality and Cointegration.

Martensen, K., Essays on Entry Externalities and Market Segmentation.

Matros, A., Stochastic Stability and Equilibrium Selection in Games.

Mårtensson, P., Management Processes – An Information Perspective on Managerial Work.

Nilsson, A., Market Transparency.

Norberg, P., Finansmarknadens amoralitet och det kalvinska kyrkorummet – En studie i ekonomisk mentalitet och etik.

Persson, B., Essays on Altruism and Health Care Markets.

Rech, G., Modelling and Forecasting Economic Time Series with Single Hidden-layer Feedforward Autoregressive Artificial Neural Networks.

Skoglund, J., Essays on Random Effects Models and GARCH.

Strand, N., Empirical Studies of Pricing.

Thorén, B., Stadsdelsnämndsreformen och det ekonomiska styrsystemet - Om budgetavvikelser.

2000

Berg-Suurwee, U., Styrning före och efter stadsdelsnämndsreform inom kultur och fritid – Resultat från intervjuer och enkät.

Bergkvist, L., Advertising Effectiveness Measurement: Intermediate Constructs and Measures.

Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S-E., Östman, L., Koncernchefen och ägarna.

Bornefalk, A., Essays on Social Conflict and Reform.

Charpentier, C., Samuelson, L.A., Effekter av en sjukvårdsreform.

Edman, J., Information Use and Decision Making in Groups.

Emling, E., Svenskt familjeföretagande.

Ericson, M., Strategi, kalkyl, känsla.

Gunnarsson, J., Wahlund, R., Flink, H., Finansiella strategier i förändring: segment och beteenden bland svenska hushåll.

Hellman, N., Investor Behaviour – An Empirical Study of How Large Swedish Institutional Investors Make Equity Investment Decisions.

Hyll, M., Essays on the Term Structure of Interest Rates.

Håkansson, P., Beyond Private Label – The Strategic View on Distributor Own Brands.

I huvudet på kunden. Söderlund, M., (red).

Karlsson Stider, A., Familjen och firman.

Ljunggren, U., Styrning av grundskolan i Stockholms stad före och efter stadsdelsnämndsreformen – Resultat från intervjuer och enkät.

Ludvigsen, J., The International Networking between European Logistical Operators.

Nittmar, H., Produktutveckling i samarbete – Strukturförändring vid införande av nya Informationssystem.

Robertsson, G., International Portfolio Choice and Trading Behavior.

Schwarz, B., Weinberg, S., Serviceproduktion och kostnader – att söka orsaker till kommunala skillnader.

Stenström, E., Konstiga företag.

Styrning av team och processer – Teoretiska perspektiv och fallstudier. Bengtsson, L., Lind, J., Samuelson, L.A., (red).

Sweet, S., Industrial Change Towards Environmental Sustainability – The Case of Replacing Chlorofluorocarbons.

Tamm Hallström, K., Kampen för auktoritet – standardiseringsorganisationer i arbete.

1999

Adler, N., Managing Complex Product Development.

Allgulin, M., Supervision and Monetary Incentives.

Andersson, P., Experto Credite: Three Papers on Experienced Decision Makers.

Ekman, G., Från text till batong – Om poliser, busar och svennar.

Eliasson, A-C., Smooth Transitions in Macroeconomic Relationships.

Flink, H., Gunnarsson, J., Wahlund, R., Svenska hushållens sparande och skuldsättning – ett konsumentbeteende-perspektiv.

Gunnarsson, J., Portfolio-Based Segmentation and Consumer Behavior: Empirical Evidence and Methodological Issues.

Hamrefors, S., Spontaneous Environmental Scanning.

Helgesson, C-F., Making a Natural Monopoly: The Configuration of a Techno-Economic Order in Swedish Telecommunications.

Japanese Production Management in Sunrise or Sunset. Karlsson, C., (red).

Jönsson, B., Jönsson, L., Kobelt, G., Modelling Disease Progression and the Effect of Treatment in Secondary Progressive MS. Research Report.

Lindé, J., Essays on the Effects of Fiscal and Monetary Policy.

Ljunggren, U., Indikatorer i grundskolan i Stockholms stad före stadsdelsnämndsreformen – en kartläggning.

Ljunggren, U., En utvärdering av metoder för att mäta produktivitet och effektivitet i skolan – Med tillämpning i Stockholms stads grundskolor.

Lundbergh, S., Modelling Economic High-Frequency Time Series.

Mägi, A., Store Loyalty? An Empirical Study of Grocery Shopping.

Mölleryd, B.G., Entrepreneurship in Technological Systems – the Development of Mobile Telephony in Sweden.

Nilsson, K., Ledtider för ledningsinformation.

Osynlig Företagsledning. Sjöstrand, S-E., Sandberg, J., Tyrstrup, M., (red).

Rognes, J., Telecommuting – Organisational Impact of Home Based – Telecommuting.

Sandström, M., Evaluating the Benefits and Effectiveness of Public Policy.

Skalin, J., Modelling Macroeconomic Time Series with Smooth Transition Autoregressions.

Spagnolo, G., Essays on Managerial Incentives and Product-Market Competition.

Strauss, T., Governance and Structural Adjustment Programs: Effects on Investment, Growth and Income Distribution.

Svedberg Nilsson, K., Effektiva företag? En studie av hur privatiserade organisationer konstrueras.

Söderström, U., Monetary Policy under Uncertainty.

Werr, A., The Language of Change The Roles of Methods in the Work of Management Consultants.

Wijkström, F., Svenskt organisationsliv – Framväxten av en ideell sektor.

1998

- Andersson, M.**, On Testing and Forecasting in Fractionally Integrated Time Series Models.
- Berg-Suurwee, U.**, Styrning av kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdelsnämndsreformen.
- Berg-Suurwee, U.**, Nyckeltal avseende kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdelsnämndsreformen.
- Bergström, F.**, Essays on the Political Economy of Industrial Policy.
- Bild, M.**, Valuation of Takeovers.
- Charpentier, C., Samuelson, L.A.**, Effekter av en sjukvårdsreform – en analys av Stockholmsmodellen.
- Eriksson-Skoog, G.**, The Soft Budget Constraint: The Emergence, Persistence and Logic of an Institution. The Case of Tanzania 1967-1992.
- Gredenhoff, M.**, Bootstrap Inference in Time Series Econometrics.
- Ioannidis, D.**, I nationens tjänst? Strategisk handling i politisk miljö – en nationell teleoperatörs interorganisatoriska, strategiska utveckling.
- Johansson, S.**, Savings Investment, and Economic Reforms in Developing Countries.
- Levin, J.**, Essays in Company Valuation.
- Ljunggren, U.**, Styrning av grundskolan i Stockholms stad innan stadsdelsnämndsreformen.
- Mattsson, S.**, Från stat till marknad – effekter på nätverksrelationer vid en bolagiseringsreform.
- Nyberg, A.**, Innovation in Distribution Channels – An Evolutionary Approach.
- Olsson, P.**, Studies in Company Valuation.
- Reneby, J.**, Pricing Corporate Securities.
- Roszbach, K.**, Essays on Banking Credit and Interest Rates.
- Runsten, M.**, The Association Between Accounting Information and Stock Prices. Model development and empirical tests based on Swedish Data.
- Segendorff, B.**, Essays on Bargaining and Delegation.
- Sjöberg, L., Bagozzi, R., Ingvar, D.H.**, Will and Economic Behavior.
- Sjögren, A.**, Perspectives on Human Capital: Economic Growth, Occupational Choice and Intergenerational Mobility.
- Studier i kostnadsintäktsanalys.** Jennergren, P., (red)
- Söderholm, J.**, Målstyrning av decentraliserade organisationer. Styrning mot finansiella och icke-finansiella mål.
- Thorburn, K.**, Cash Auction Bankruptcy and Corporate Restructuring
- Wijkström, F.**, Different Faces of Civil Society.
- Zethraeus, N.**, Essays on Economic Evaluation in Health Care. Evaluation of Hormone Replacement Therapy and Uncertainty in Economic Evaluations.

1997

- Alexius, A.**, Essays on Exchange Rates, Prices and Interest Rates.
- Andersson, B.**, Essays on the Swedish Electricity Market.
- Berggren, N.**, Essays in Constitutional Economics.
- Ericsson, J.**, Credit Risk in Corporate Securities and Derivatives. Valuation and Optimal Capital Structure Choice.
- Charpentier, C.**, Budgeteringens roller, aktörer och effekter. En studie av budgetprocesserna i en offentlig organisation.
- De Geer, H., Silfverberg, G.**, Citizens' Trust and Authorities' Choices, A Report from The Fourth International Conference on Ethics in the Public Service, Stockholm June 15-18, 1994.
- Friberg, R.**, Prices, Profits and Exchange Rates.
- Från optionsprissättning till konkurslagstiftning.** Bergström, C., Björk, T., (red)

Hagerud, G.E., A New Non-Linear GARCH Model.

Haksar, A., Environmental Effects of Economywide Policies: Case Studies of Costa Rica and Sri Lanka.

He, C., Statistical Properties of Garch Processes.

Holmgren, M., Datorbaserat kontrollrum inom processindustrin; erfarenheter i ett tidsperspektiv.

Jennergren, P., Tutorial on the McKinsey Model for Valuation of Companies.

Lagerlöf, J., Essays on Political Economy, Information, and Welfare.

Lange, F., Wahlund, R., Planerade och oplanerade köp - Konsumenternas planering och köp av dagligvaror.

Löthgren, M., Essays on Efficiency and Productivity; Contributions on Bootstrap, DEA and Stochastic Frontier Models.

Nilsson, H.E., Using Conceptual Data Modelling in Management Accounting: A Case Study.

Sjöberg, L., Ramsberg, J., En analys av en samhällsekonomisk bedömning av ändrade säkerhetsföreskrifter rörande heta arbeten.

Säfvenblad, P., Price Formation in Multi-Asset Securities Markets.

Sällström, S., On the Dynamics of Price Quality.

Södergren, B., På väg mot en horisontell organisation? Erfarenheter från näringslivet av decentralisering och därefter.

Tambour, M., Essays on Performance Measurement in Health Care.

Thorén, B., Berg-Surwee, U., Områdesarbete i Östra Hökarängen - ett försök att studera effekter av decentralisering.

Zhang Gang., Chinese Rural Enterprises Between Plan and Market.

Åhlström, P., Sequences in the Process of Adopting Lean Production.

Åkesson, G., Företagsledning i strategiskt vakuum. Om aktörer och förändringsprocesser.

Åsbrink, S., Nonlinearities and Regime Shifts in Financial Time Series.

