

# Medarbejdere under omstilling

## – HRM i den offentlige sektor

Louise Haugan Vergo

Denne artikel diskuterer de seneste års udvikling, hvor offentlige organisationers omstillinger søges opnået gennem personaleledelse, der bl.a. henter sin inspiration i Human Resource Management (HRM). Artiklen diskuterer de krav og forventninger, der er til ledelse og medarbejdere i den forbindelse. I artiklen vil der blive givet eksempler på paradokser, der kan opstå:

- Når organisationers omstillinger gøres til medarbejdernes ansvar og til deres eget personlige udviklingsprojekt.
- Når dette ansvar opfattes som en selvfølge og som et gode for både medarbejder og organisation.
- Når mulighederne for at diskutere konsekvenser og ulemper, der opstår i forlængelse af moderne HRM-inspireret personaleledelse, begrænses.

Samtidig vil artiklen redegøre for en måde, man kan undersøge og stille spørgsmålstejn ved selvfølgelighederne for at kunne skabe omstillinger med omtanke.

I løbet af de sidste ti år har Human Resource Management (HRM) fået stigende indflydelse i den offentlige sektor, som midlet til at opnå en mere fleksibel og effektiv løsning af sektorens opgaver. Fra politisk hold meldes ud, at redskaber som blandt andet kvalitetsstyring og kompetenceudvikling skal hjælpe til at holde udgifterne nede, give borgerne god service og skabe attraktive offentlige arbejdspladser. Med artiklen sættes der fokus på, hvad det betyder, at medarbejderen bliver gjort til en afgørende faktor for organisationernes omstillingsevne og fleksibilitet – når medarbejderen bliver en resource. At stille skarpt på HRM og personaleledelse er særligt relevant i disse dage, hvor ledelsen på offentlige arbejdspladser søger at styre sig igennem den store forandring, som kommunalreformen er. Men hvordan virker disse ledelsesredskaber, og hvad er effekter-

ne af dem for borgere og offentligt ansatte? Hvilken betydning får den form for styring for arbejdsvilkårene og for relationerne mellem arbejdsgivere og arbejdstagere fremover? I artiklen præsenteres en række paradokser, der fremstår, når man undersøger, hvilken betydning HRM har i praksis. Disse vil slutteligt blive brugt til at perspektivere det aktuelle omstillingsprojekt, som størstedelen af offentlige organisationer er påvirket af med kommunalreformen.

Artiklen tager afsæt i erfaringerne fra specialeafhandlingen *Medarbejdere under omstilling – et studie i moderne personaleledelse på et psykiatrisk hospital* fra 2004.<sup>1</sup> Heri undersøges et omstillingsprojekt i psykiatrien. Det følgende tager udgangspunkt i konkrete resultater fra undersøgelsen og vil referere til relevante eksempler herfra.

## Hvorfor forholde sig til HRM i den offentlige sektor?

Hvorfor er det interessant at undersøge HRM i den offentlige sektor, og hvorfor er det interessant at søge nye veje at undersøge denne form for styring på?

Som medarbejder i den offentlige sektor er man i dag "... næsten permanent involveret i et eller andet omstillingsprojekt" (Andersen & Born 2001, 7). Omstillingsprojekterne har over en længere periode kunnet knyttes til det overordnede reformprogram for modernisering af den offentlige sektor. På det seneste i særdeleshed til de omstillinger, som følger af kommunalreformen. Moderniseringen af den offentlige sektor havde sin start i begyndelsen af 1980'erne med de første moderniseringsredegørelser. Her kom en række effektiviseringsstrategier på banen, hvori medarbejderne kom til at spille en ikke uvæsentlig rolle. Det er særligt tydeligt i de senere moderniseringsredegørelser, fx i den fra 2003:

*"Medarbejderne har i dag en væsentlig rolle i arbejdet med omstilling af de offentlige institutioner. Medarbejderne vil gerne tage ansvar og bidrage med energi og viden, når ledelsen giver slip på de formelle spilleregler og sætter nye rammer for samarbejdet ... De nye rammer for samarbejdet sættes bl.a. ved, at medarbejderne ikke alene inviteres med til dialog, men overdrages ansvaret for at gennemføre udviklingsarbejde ... Når der er mulighed for medindflydelse, påtager medarbejderne sig et større ansvar og virker som ambassadører for de nødvendige forandringer"* (Finansministeriet 2003, 28).

Som det kommer til udtryk i ovenstående citat, stilles der skarpt på, at det er gennem medarbejdernes motivation og ansvarlighed, at de offentlige organisationer bliver mere effektive og resultatorienterede. I såvel private som offentlige organisationer er

udviklingen af de menneskelige ressourcer et væsentligt udgangspunkt for organisationens succes, idet erfaringerne har vist, at

*"... det primært er blevet via en effektiv organisering af de interne menneskelige ressourcer, at moderne organisationer i optimeringsøjemed har nyt at hente"* (Mogensen 2000, 7).

Personalesiden tilskrives med andre ord væsentlig betydning, når højere grad af effektivitet efterstræbes i de offentlige organisationer. Denne forståelse er fundamentet i Human Resource Management (HRM) tankegangen, hvis popularitet har gjort 'menneskelige ressourcer' til et dagligdags begreb. HRM's indtog i udviklingen af den offentlige sektors personaleledelse ses blandt andet i kraft af, at både personaleafdelinger og personalechefer adskillige steder har skiftet navn til HR-afdelinger<sup>2</sup> og HR-chefer.<sup>3</sup> HR-terminen har symbolsk værdi, idet den signalerer forskellige positive træk ved organisationen såsom dynamik, strategisk tænkning og interesse for medarbejdernes udvikling og velfærd.

I den offentlige sektor er der blevet indført en række HRM-inspirerede personaleledelsesredskaber, som eksempelvis medarbejderudviklingssamtalen (MUS), kompetenceudvikling, team-buildingkurser samt redskaber til rekruttering og fastholdelse. Mange af disse redskaber bliver en del af de fælles retningslinjer, der kommer til udtryk i personalepolitikker for de offentlige organisationer.

Ansvarliggørelsen og udviklingen af det enkelte individ har også i stigende grad fået betydning i fagbevægelsen. På LO's kongres i 1991 vedtog man at tilstræbe, at Det Udviklende Arbejde (DUA) skulle være en ret for alle medarbejdere i Danmark (Sommer 1999, 124). Siden da har fagbevægelsen haft det som et væsentligt indsatsområde at gøre det til arbejdsgivernes pligt ikke blot at sikre

et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, men også medarbejdernes mulighed for kontinuert at udvikle deres kompetencer. Selvom der mellem arbejdsgivere og fagbevægelse kan herske mange uoverensstemmelser om, hvad DUA indebærer, fremstår der en form for konsensus mellem parterne om, at medarbejderudvikling er et ubetinget gode for både arbejdsgivere og arbejdstagere.

Der er dog igennem 1990'erne kommet en lang række kritiske studier af HRM på arbejdsmarkedet fra blandt andet den gren af arbejdsmarkedsforskningen, der tilslutter sig Industrial Relation-tilgangen.<sup>4</sup> Forskere påpeger bl.a., at HRM-tilgangen negligerer, at der altid vil være potentielle konflikter mellem arbejdsgivere og arbejdstagere (Due et al. 1993, 55). Med kritikken fra arbejdsmarkedsforskere påpeges det, at der med HRM lægges op til, at forholdet mellem arbejdsgivere og arbejdstagere individualiseres med decentralisering af forhandlinger. Hvor den kollektive repræsentation i stigende grad må vige for individuelle kontrakter, svækkes arbejdstageren, hvilket overses med HRM-tilgangen (Navrbjerg 1999, 112). Kritikken i disse analyser går dermed på, at HRM netop er en *ledelsesstrategi*, og at medarbejderne i analyserne betragtes som passive individer, som ledelsen kan påvirke (Navrbjerg 1999, 112-113). Fokus for denne artikel er ikke på HRM's betydning for forhandlinger på arbejdsmarkedet, men afslutningsvis vil dette dog blive taget op i en perspektivering.

Andre kritiske HRM-organisationsanalyser diskuterer, om HRM mere er udtryk for retorik end for konkrete handlinger i organisationer (Storey 1991; Legge 1995). Disse analyser har påpeget, at der ofte er manglende konsistens mellem mål og midler og en frygt for at give slip på de hierarkiske beslutningsstrukturer (Legge 1995; Scheuer 1996). En væsentlig begrænsning ved disse analyser er, at de tager udgangspunkt i, at hvis blot HRM bliver implementeret rigtigt, eller der

tages højde for fagforeningernes rolle, så er HRM et gode på arbejdspladserne (Scheuer 1996, 212). Med en sådan tilgang betragtes HRM som uundgåelig og som en naturlig måde at lede og betragte medarbejderne på – men uden at forholde sig til de værdier, som HRM bidrager til at sætte igennem i praksis. Analyserne indeholder bl.a. en omfattende diskussion om distinktion mellem 'hård' og 'blød' praktisering af HRM. Den hårde version kritiseres for kun at fokusere på de økonomiske aspekter, hvorimod den bløde version står for humaniseringen af arbejdet som et gode:

*"The 'hard' one emphasizes the quantitative, calculative and business-strategic aspects of managing the headcounts resource in as 'rational' a way as for any other economic factor. By contrast, the 'soft' version traces its roots to the human – relations school; it emphasizes communication, motivation, and leadership"* (Storey 1991, 8).

En anden måde at undersøge HRM på er at sætte fokus på, hvordan HRM som overordnet koncept er leveringsdygtig i et sprog, hvor problemstillinger i forholdet mellem omstilling, organisation og medarbejder udfoldes og omsættes i konkrete reformer, personalepolitikker og ledelsesværktøjer. På det område er der også lavet en række kritiske studier, der med en systemteoretisk tilgang sætter spørgsmålstegn ved HRM. En af de markante analyser på dette felt er Niels Åkerstrøm Andersen og Asmund W. Borns analyse af udviklingen og begrebsliggørelsen af medarbejderne i den offentlige centralforvaltning (Andersen & Born 2001). Ifølge Andersen og Born italesættes den offentlige medarbejder ikke længere som den *ansvarshavende*, men som den *ansvarstagen*-de medarbejder, dvs. en medarbejder, der på linie med lederen igangsætter nye initiativer og motiverer sig selv og sine kolleger til

en ekstra indsats (Andersen & Born 2001, 80). Andersen og Born stiller i deres analyse spørgsmålstejn ved, om 'det udviklende arbejde', 'den ansvarstagende medarbejder' og 'den hele medarbejder' udelukkende er positive fænomener i moderne personaleledelse (Andersen & Born 2001, 162). Der sættes i den forbindelse fokus på, hvordan disse forestillinger om medarbejderen italesættes som positive og humane. Dermed bliver det vanskeligt at være i opposition til tankerne om motiverede medarbejdere og organisationsformer, der vægter udviklingen af medarbejderne og uddelegering af ansvar. I en artikel af Bettina Mogensen findes en lignende analyse, der omhandler, hvordan ledelse i dag tager det for givet, at den enkelte har en moralsk pligt til kontinuerligt at ville udvikle sig (Mogensen 2000, 7). Idealerne, som er blevet sat på dagsordenen med inspiration fra HRM, er med andre ord blevet selvfølgelige og naturlige, hvilket betyder, at politikere, ledere og medarbejdere oftest har svært ved at sætte fingeren på de problemer og ulemper, der følger med.

Begrænsningerne i de to ovennævnte studier er imidlertid, at de udelukkende fokuserer på de sproglige og begrebslige forestillinger om mennesket (subjektforestillinger). Hvis man er interesseret i at undersøge, hvordan italesættelser forankres i en praksisverdag på en offentlig arbejdsplads, må man i arbejdstøjet og lave en undersøgelse, som den denne artikel bygger på (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004).

### **Bag om selvfølgelighederne**

Med den franske filosof Michel Foucaults perspektiv på magt og styring kan man søge bag om selvfølgelighederne. Denne tilgang adskiller sig fra andre teorier ved, at magt ikke forstås som noget negativt og undertrykkende, som nogle besidder, og andre er udelukket fra. Magt og styring er også produktivt og muliggør handlinger og hold-

ninger. Tilgangen til magt og styring sammenholdes i det, Foucault kalder governmentality. Governmentality-perspektivet kobler stat, styring og identitetsformation, idet subjekter formes og former sig selv på baggrund af styringsrationaliteter, styringsteknikker og andre praksisser rettet mod 'selvet'.

*"Rather than a theory of the state, Foucault proposes to analyse the operation of governmental power, the techniques and practices by which it works, and the rationalities and strategies invested in it"* (Dean 1994,179).

Det er denne tilgang, som ligger til grund for analysen af den form for ledelse og styring, som HRM lægger op til hos medarbejderne i praksis.

Når magt og styring fremhæves, er det for at understrege, at specifikke former for styring, eksempelvis medarbejdernes deltagelse i omstillingsprojekter, ikke er udtryk for noget naturligt eller nødvendigt. At man styrer sig selv, hinanden og de offentlige institutioner på en bestemt måde, er et udslag af til- og fravalg. Disse valg har konsekvenser for medarbejdernes selvforståelse og trivsel bl.a. ved at tilskrive bestemte selvforståelser og måder at handle på mere værdi end andre. Et socialkonstruktivistisk mål er at åbne disse fremtvungne valg op på ny (Järvinen 1998, 92), hvilket også er et mål for antiadministrationen, som vil blive taget op i det efterfølgende afsnit.

Med denne indgangsvinkel er det muligt at sætte spørgsmålstejn ved dagligdags forhold i det offentlige, som fremstår som selvfølgeligheder, selv når de skaber problemer, marginaliserer nogle medarbejdere, og gør nogle handlinger mindre værd end andre. Magt forstås således som det faktum, at nogle kommer til at repræsentere 'de rigtige' synspunkter i den måde de handler på, selvom de 'forkerte' handlinger og synspunkter også kan være værdifulde.

Det er hensigten med denne artikel at gøre opmærksom på disse paradokser og deres betydning i praksis. Herved åbnes en diskussion om den offentligt ansattes trivsel i forbindelse med omstillinger, og der lægges op til refleksion og overvejelse af, hvad der udelukkes eller kan gå tabt.

## Paradokser og flertydighed

Typisk er det med HRM hovedsageligt goderne og fordelene, der italesættes i sammenhæng med, at medarbejderen betragtes som omstillelig ressource. En måde at gå til dette er med en undren over, at der samtidig kan findes problematikker i praksis, som tilsyneladende ikke er lige så italesatte eller anerkendte.

I afsnittene nedenfor har jeg forsøgt at vise, at et sted at starte sin undersøgelse er at finde ud af, hvilken betydning moderne personaleledelse kan have i praksis ved at sættes fokus på, hvad der bliver 'det rigtige' og 'det forkerte'. Det gøres ved at undersøge, hvilke normer og idealer der indskrives med de personaleledelsesredskaber, som benyttes, og hvilke konsekvenser dette får for medarbejderne. Med andre ord stilles der skarpt på, hvordan medarbejderne formes som subjekter, der kan vurderes og tilskrives værdi, når ledelsesteknikkerne indskriver normer for den gode medarbejder.

Som forsker kan man bidrage til at åbne diskussioner, der indtænker alternativer og går bag om selvfølgheder og naturligheder, og dermed repolitiserer. I dette tilfælde handler det om at repolitiserer moderne personaleledelse ved at problematisere de forventninger og krav til medarbejderen, som fremstår *naturlige* og *selvfølgelige*. Ved at opgive ideen om, at der er krav til medarbejderne, som er udsprunget af 'sandheder', kan man åbne for en diskussion af de idealer, som kravene bygger på.

En måde at gøre det på er desuden at skabe et forum for medarbejdernes *egen* repoli-

tisering af deres arbejdsliv, og de krav de oplever, der stilles til dem. Dette kan både være synlige krav i forbindelse med omstillinger og omstruktureringer, men det kan også være mere usynlige krav, som medarbejderne oplever i forbindelse med normerne for, hvordan man er en god medarbejder.

Foucault repolitiserer både seksualitetens og galskabens historie ved at sætte det, der ellers forekommer selvfølgeligt, på dagsordenen. Her igennem viser Foucault ideerne om seksualitet og galskab som historisk betingede konstruktioner, og dermed sættes det, der fremstår som sandt og naturligt, i centrum for analyserne (Foucault 2002; 1973).

Den dokumentariske metode, som man kender fra Foucault, kommer efter min mening til kort, hvis formålet samtidig er at bidrage til, at medarbejderne i praksis forholder sig kritisk og reflekteret til de arbejdsbetingelser, der kan virke selvfølgelige i deres hverdag. Denne begrænsning kan imødegås ved at inddrage en anden tilgang inspireret af ideer fra 'antiadministration', som bl.a. David John Farmer repræsenterer. I nedenstående vil jeg kort argumentere for, hvordan man kan søge at repolitiserer ved at skabe refleksioner over selvfølgheder i praksis sammen med medarbejderne.

Den antiadministrative tilgang er et socialkonstruktivistisk bud på, hvordan man i stedet for at reproducere monopoliserede forståelser af organisation og ledelse kan arbejde med menneskers evne til at konceptualisere nye perspektiver på organisation og ledelse (Farmer 2001, 475ff).

I den forbindelse kan man benytte begreberne 'forestillingsevne' og 'andethed'. Forestillingsevne knytter sig overordnet til det, som Farmer kalder at lege med et formål. Farmers idé om "*play with a purpose*"<sup>5</sup> er relevant, når formålet er at vise de konstruerede selvfølgheder, som eksisterer i den kontekst, vi befinder os i (Farmer 2001, 478). Ved at forestille sig alternative perspektiver

sprænges normalitetens begrænsninger, og man bevæger sig ud i at bryde monopoliserede sociale konstruktioner. Med forestillingsvegne gøres der med andre ord plads til alternative opgørelser af det sociale (Thomsen 2003, 213).

Det andet begreb, man kan benytte som inspiration til en repolitisering i praksis, kan man kalde for 'andethed'. Inspirationen findes i Farmers begreb 'alterity', som kan oversættes til en mere tolerant andetheds attitude (Thomsen 2003, 217). En sådan attitude handler både om, hvordan vi relaterer os til det, der er fremmed eller forskelligt fra det, vi kender, og med hvilken tilgang vi går til verden.

Med udgangspunkt i denne tilgang er negationsøvelsen en metode til at skabe flertydighed.<sup>6</sup> Øvelsens formål er at udfordre medarbejderne til at tænke i 'andethed' ud fra erkendelsen af, at der er tilbøjelighed til at forsvare det tilvalgte, frem for at give plads til en diskussion af det fravalgte. I øvelsen stiller interviewereren spørgsmålene på en måde, så medarbejderne anvender negationer om de selvfølgheder, der præger styringspraksissen i organisationen. En af de selvfølgheder, som medarbejderne udformede negationer over, er den, at "*medarbejderne selv skal kunne prioritere i arbejdet*". I den korte version går øvelsen ud på at få medarbejderne til at udforme negationer over selvfølgheder, der præger praksis og som medarbejderne først har udtrykt sig i positive vendinger om. På den måde gives der plads til andre mulige perspektiver på medarbejdernes handlerum i den styringspraksis, der undersøges. I forsøget på at få blik for 'det andet', det som ekskluderes i medarbejdernes handlerum, er det ikke tanken at præge en anden selvforståelse hos medarbejderne, men derimod at sætte den enkeltes selvforståelse og handlerum i perspektiv (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 50). Herved gives der plads til andre mulige

selvforståelser og oplevelser af handlerummet end dem, som er selvfølghede i medarbejdernes praksis.

Nedenfor er der eksempler på, hvordan det konkret tager sig ud, når 'andethed' søges fremmet gennem negationsøvelser.

## Styring af medarbejderne igennem ansvarliggørelse

Som et led i udviklingen af en stadig mere professionaliseret ledelse i den offentlige sektor er der kommet fokus på udviklingen og styring af personalet. HRM bliver i litteraturen ofte synonym med personaleledelse, selvom personaleledelse også kan være meget andet end HRM. Også indenfor HRM tilgangen er der langtfra tale om en samlet model eller teori. Der er tale om nogle hovedprincipper, som peger i samme retning (Vergo 2005, 6):

- Strategisk kobling af personalepolitikken med en forretningsstrategi
- 'Commitment', gennem ansvar og indflydelse
- Fleksibilitet og kvalitet er nøglebegreber

De begreber, som står centralt i HRM, genfinder man i mange af de moderniseringsredegørelser, som ønsker at sætte ledelse på dagsordenen i den offentlige sektor, fx i de personalepolitikker, som Finansministeriet har udsendt siden 1994 (Vergo 2005, 6). Hertil kommer, at det at være i stand til effektivt at lede og styre personalet er i særlig høj kurs i relation til de omstillinger, som organisationerne skal igennem med kommunalreformen. Det kan læses af de anbefalinger, der den seneste tid er givet til offentlige ledere, hvor bl.a. KL har udgivet en række idékataloger og andre redskaber til ledere (KL 2005; Hinge & Eikeland 2005; [www.kompetenceweb.dk](http://www.kompetenceweb.dk)). Heri nævnes fx redskaber som kompetenceafklaring og

kompetenceudvikling, hvor medarbejderens udvikling knyttes til organisationens udviklingsmål for herigennem at opnå de krævede omstillinger (se [www.kompetenceweb.dk](http://www.kompetenceweb.dk)).

I moderne personaleledelsesredskaber som eksempelvis MUS, kompetenceudvikling, personalepolitiske værdier osv. er der indbygget en styringsintention, hvor man på én gang arbejder med ideen om ledelse (dvs. med muligheden for rationelt at lede medarbejderne i en bestemt retning), samtidig med at ledelse handler om at gøre medarbejderne mere autonome og ansvarstagende. Denne styring kommer ikke til udtryk som regelstyring, men tager snarere form af en styring ud fra værdier, normer og incitamenter, hvor medarbejderne tilskyndes til at agere på bestemte måder i overensstemmelse med organisationens mål. Medarbejderne ledes igennem deres udøvelse af frihed, en frihed der er begrænset (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 126).

En af erfaringerne fra undersøgelsen i psykiatrien er, at moderne personaleledelse i dag i langt højere grad foregår ud fra en ansvarliggørelse af medarbejderne, som selv skal forvalte den 'frihed', der opstår, når ledelsen uddelegerer ansvar. På den ene side

oplever medarbejderne overdragelsen af ansvar fra ledelsen som en tillidserklæring, og på den anden side oplever medarbejderne ofte, at de står alene med ansvaret (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 126-128). Erfaringen er også, at selvom dette kan udgøre en væsentlig belastning for medarbejderne i deres daglige arbejde, så er det svært for medarbejderne at forholde sig andet end positivt til det at være ansvarlig(gjort).

At agere ansvarstagende er en selvfølge i mange medarbejders hverdag, det vil sige noget, der opfattes som naturligt og som et gode for medarbejderne. Det at kunne prioritere selv er en måde at agere ansvarstagende på, og det var et af omdrejningspunkterne i interview med medarbejderne i undersøgelsen fra psykiatrien. Nedenfor bruges negationsøvelsen til at illustrere dobbeltheden i det at agere ansvarstagende.

Udsagnene<sup>7</sup> i venstre kolonne ligger i tråd med forventningerne om medarbejdernes egenskaber, som de udtrykkes i moderniseringsredegørelserne (jf. begyndelsen af artiklen). Hvis man sammenholder svarene på spørgsmål 1 og 2, udfolder paradokset sig imidlertid. Når udsagnet vendes om ved hjælp af negationen, og medarbejderne forholder sig til det, der kan være det værste,

1. Hvad er det bedste ved selv at kunne prioritere i sit arbejde?

*"Det er ansvarsfølelse, overblik over planlægningen og mulighed for at udnytte både egne og andres ressourcer bedst muligt".*

2. Hvad er det værste, ved det som blev sagt om det bedste ved selv at kunne prioritere i sit arbejde?

*"Det kan være yderst belastende selv at stå med ansvaret overfor patienter eller i samarbejdet. Og det at man selv bærer ansvaret, det at man arbejder selvstændigt kan gøre, at man får uddelegeret den her kompetence og ansvar og føler sig bæret, og dermed også fristet til at gå ud over det, der egentlig er ens grænser. Man kan blive stresset, man kan vælge at tage noget med hjem at arbejde med, som man skulle have lavet i arbejdstiden. Eller det kan fylde hele ens dag, det der ansvar. Jeg kan godt lide det udtryk 'at udnytte egne og andres ressourcer bedst muligt', for så bliver ens ressourcer faktisk udnyttet i ordets egentlige betydning."*

(Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 121)

sættes der fokus på, hvad der kan være ulemperne ved dette umiddelbare gode, som er forbundet med at agere som en ansvarstagende medarbejder i form af 'at kunne prioritere selv'. Det kan give problemer med stress og kan føre til, at man reelt bliver udnyttet som medarbejder. Det bemærkelsesværdige er, at disse tilkendegivelser først kommer frem, når der skabes rum for at fortælle om praksis fra en anden position. Der bliver således plads til tilkendegivelser, der rækker ud over normen om, at det at agere som 'den ansvarstagende medarbejder' er et gode for både medarbejdere og organisation.

Øvelsen ovenfor vidner også om, at paradokserne ikke nødvendigvis står klart for medarbejderne i deres hverdag. At agere som 'den ansvarstagende medarbejder' er en selvfølgelighed, som der ikke stilles spørgsmålstegn ved til hverdag. Tilgangen bidrager dermed også til at tydeliggøre paradokserne og åbner mulighed for en udvikling mod en mere rummelig opfattelse af, hvordan medarbejdere kan agere og opfatte sig selv.

### **Organisationens mål er medarbejderens problem**

Som tidligere nævnt er nogle af hovedprincipperne bag HRM den strategiske kobling af personalepolitikken med en forretningsstrategi, 'commitment' gennem ansvar og indflydelse.

Med denne kobling kan man tale om, at organisationens mål i høj grad falder sammen med medarbejderens mål. Samtidig bliver organisationens problemer også til medarbejderens problemer. Det bliver til medarbejderens ansvar at bære forandringerne igennem for de offentlige organisationer.

I eksemplet nedenfor gøres mangel på ressourcer i form af tid, sengepladser og bemanning til et spørgsmål om den enkelte medarbejders evne til at koordinere egen indsats. Nogle medarbejdere forklarer, at tiden er presset, fordi der er så mange projek-

ter, man kan involvere sig i – blandt andet projekter der drejer sig om organisationens omstilling (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 110). Med en sådan forklaring bliver man som medarbejder selv årsag til tidspresset, og man må også selv kompensere for dette gennem 'bedre' prioriteringer.

*"Jeg er for eksempel sådan indrettet, at jeg synes det er meget skægt at involvere mig i forskellige ting, og det er klart, hver evige eneste gang, så tager det jo tid, og det er spændende. Men jeg har stadig de samme patienter, og det er da rigtigt, at det kan godt komme til at gå ud over patientkontakten et eller andet sted. Eller at jeg laver patient-samtaler i kaffepausen, det gør jeg ofte." (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 110).*

Hvad der således som udgangspunkt er organisationens problemer, gøres i høj grad til individuelle problemer, som den enkelte medarbejder skal finde ud af at håndtere på en hensigtsmæssig måde. Som citatet illustrerer, oplever medarbejderen også, at det er hendes egen indstilling til tingene, som gør, at hun føler, hun skal kompensere for de manglende ressourcer ved at lave patient-samtaler i kaffepausen. Hun stiller i denne forbindelse ikke spørgsmålstegn ved det naturlige eller selvfølgelige i denne praksis. Ansvarliggørelsen og medarbejdernes selvledelse får med andre ord medarbejderne til at tage ansvaret for fælles problemer på sig selv i forsøget på at få tingene til at gå op i en højere enhed.

### **Kvalitet under omstilling**

Som påpeget forventes det, at medarbejderne skal tage ansvar og føle ejerskab overfor omstillingerne. Den stærke retorik på dette område kan medføre delinger imellem medarbejderne (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 99). Disse delinger får betydning for, hvilken praksis og kvalitet der bliver plads



til, når organisationen er under omstilling. I nedenstående eksempel fortæller en medarbejder om det dilemma, der opstår, når medarbejdere, der føler sig inspirerede i forhold til at udvikle sig, får andre medarbejdere til at føle sig hæmmede og begrænsede i deres lyst til at engagere sig.

*“Det, at nogen bliver inspireret og igangsatte, kan også være med til at gøre forskelle til dem, der ikke føler sig inspireret, større, så man pludselig kan få en rolle som uinspireret og uinteresseret og sådan holder fast i sine gamle rutiner, ikke [...]. Så det er med til at lave en gruppe, der står på, og en anden, der står af” (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 99-100).*

Når normen om udvikling sætter sig igennem i praksis, opstår der en distinktion mellem dem, man kan kalde henholdsvis ‘vedligeholderne’ og ‘udviklerne’. De medarbejdere, der ‘holder fast i gamle rutiner’, får i den forbindelse svært ved at overbevise sig selv og andre om det positive i den måde at agere på.

Fordi udvikling og omstilling præger offentlige organisationer, kan det få den betydning, at de medarbejdere, der udelukkende har fokus på patienterne og de nære problematikker, betegnes som vedligeholdere. Denne udgrænsning af vedligeholdernes praksis kan forekomme paradoksalt, for hvis alle medarbejdere agerede udviklere, ville der i yderste konsekvens ikke være noget personale til at udføre pleje og behandling af patienterne (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 99-100).

En medarbejder udtrykker således modstand mod at skulle deltage i møder om omstilling af organisationen, idet hun tvivler på, at det vil forbedre den kvalitet, som udøves i forhold til patienterne. Modstanden udmøntes derved i et forsøg på at undgå de aktiviteter, der er rettet væk fra patienterne:

*“De møder, som alle render til hist og pist og alle steder, de handler om strukturændringer og er selvfølgelig i sidste ende ment som om, at de skulle være til gavn for patienterne. Men jeg kan da tvivle på, at det bliver tilfældet, og som det er nu, tager det i hvert fald en masse tid fra patienterne. I mit daglige arbejde i kontakt med patienterne, der prøver jeg at koncentrere mig om at vende ryggen til alt det her” (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 111).*

Medarbejderen skal selv håndtere, at der bliver mindre tid til patienterne både fordi der er færre ressourcer generelt, og fordi medarbejderne skal bruge deres ressourcer på at deltage i omstillingsarbejde af organisationen, der foregår væk fra afsnittene. Samlet set kan man tale om, at der er en tendens til, at kvalitet som tid sammen med patienten er den praksis, der udgrænses (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 111).

En anden konsekvens er, at medarbejderne oplever, at der ikke er tid til at levere et indhold i ydelsen, der fagligt og professionelt set er tilstrækkeligt:

*“Jeg synes, at det kan være svært at nå det hele på en måde, så man bliver tilfreds med det arbejde, man laver. Der er et øget krav om produktivitet, eller hvad vi nu skal kalde det, hvilket betyder, at der er flere patienter, der skal mølles igennem” (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 109).*

Dette gør, at man som medarbejder oplever, at der er et pres på at udføre den samme kvalitet, men på kortere tid, hvilket i medarbejderens øjne kan vanskeliggøre, at patienterne får en ordentlig behandling. Konsekvensen er, at selvom det ofte fremhæves, at målet med konkrete omstillinger for eksempel er at skabe bedre forløb og behandling for patienterne, så vanskeliggøres dette grundet færre ressourcer og større gennemstrømning af patienter på hospitalet.

Medarbejderne må arbejde med sig selv for at udøve en form for kvalitet. De føler sig nødsaget til at sætte sine mål for kvalitetsniveauet lavere på grund af færre ressourcer. Dette ses blandt andet i det nedenstående citat, hvor en medarbejder giver udtryk for, at det, at hun får mindre tid til patienten, går imod den kvalitetspraksis, som hun ideelt set ønsker at kunne udføre:

*“Så man må stille sit niveau lidt lavere. Det er jo ikke tilfredsstillende, ... men vi er også nødt til at forholde os realistisk til det”* (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 110).

Medarbejderne formes med andre ord som subjekter, der skal være i stand til at prioritere og leve med at slække på kvalitetsniveauet overfor patienterne, idet de oplever at rammen for udførelsen af arbejdet giver begrænsninger, som den enkelte må forholde sig realistisk til.

Paradoksalt nok er det, der normaliseres og gøres til den ideelle måde at agere på, forbundet med mindre tid og fokus på patienterne. Fokus rettes altså væk fra kerneopgaven.

### **Et arbejdsmarked uden interesse modsætninger?**

HRM er ikke kun leveringsdygtig i normer for, hvordan man skal agere og forstå sig selv som medarbejder. HRM er også inspira-

tionskilde til forståelse af relationer mellem parterne på arbejdsmarkedet, hvilket kan have betydning for den kollektive interessevaretagelse. Flere undersøgelser tegner et billede af, at interesseforskellene udviskes (Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004; Ugebrevet A4 2005). Dette kan sammenholdes med, at et af hovedprincipperne i HRM-inspireret ledelse er medarbejdernes ‘commitment’ gennem ansvar og indflydelse. Man kan finde mange eksempler på denne ‘commitment’ eller loyalitet, hvor medarbejdere agerer meget loyalt i forhold til organisationen og til arbejdsgiveren, også selvom det kan skabe problemer for dem i praksis, eller det måske i højere grad er til arbejdsgiverens fordel end medarbejderens.

Som eksempel kan nævnes, at det opfattes som selvfølgeligt, at medarbejderne er fleksible, og at medarbejdere gerne vil være fleksible – umiddelbart virker det som om, at der er et sammenfald af interesser her. Men spørges der ind til fleksibiliteten, viser det sig, at interesserne ikke nødvendigvis er ens. Der er sjældent frit valg på alle hylder i fortolkningen af, hvordan man som medarbejder kan opfatte det at være fleksibel. Der er med andre ord nogle opfattelser, der forekommer at være mere ‘rigtige’ at have.

Sammenholdes udsagnene i kolonne 1 og 2, fremstår fleksibilitet som et paradoks. Som det positive forbinder medarbejderen i

1. Hvad er det bedste ved selv at kunne prioritere i sit arbejde?

*“Det medfører engagement, det giver en frihed, som jeg også synes, er væsentlig i arbejdet. Det er ansvar for egen indsats, og det giver en fleksibilitet i hverdagen”.*

2. Hvad er det værste ved det, som blev sagt om det bedste ved selv at kunne prioritere i sit arbejde?

*“Ansvaret falder tilbage på én selv, og man kan komme til at udvikle dårlig samvittighed og skyld, og i virkeligheden tage ansvar for nogle ting, som man ikke er ansvarlig for. Det er nogle strukturelle ting, eller nogle ting, som ligger i præmisserne for ens arbejde, som man må tage ansvar for. Det vil uvilkårligt give stress eller frustration, for det er ikke noget, man selv er herre over. Ja, også den der fleksibilitet, hvad er grænserne så for den? Det er dejligt at være fleksibel, men er tilbøjeligheden så ikke, at man påtager sig for meget, eller synes, at ‘det burde jeg også lige kunne overkomme’.*

(Jakobsen, Alstrøm & Vergo 2004, 122)

ovenstående eksempel ansvaret med fleksibilitet i hverdagen. Men via negationen gives der mulighed for at reflektere over denne selvfølghed, og medarbejderen stiller herved spørgsmålstegn ved grænserne for fleksibiliteten. Gennem medarbejderens refleksioner åbnes der således for andre måder at agere og forstå sig selv i styringspraksis. Men mulighederne og modsætningerne bliver først tydelige, når negationsøvelsen ovenfor bliver gennemført.

HR-personale erstatter tillidsrepræsentanten  
Udsagnene i kolonne 1 ovenfor er blot et eksempel på, at det kan virke som om, at der er konsensus mellem medarbejderes og organisationens mål og interesser. Samtidig er det noget af et paradoks på et arbejdsmarked som det danske, hvor interesseforskellene er grundpiller i et forhandlet system både mellem parterne overordnet og i relationen mellem ledelse og medarbejdere på arbejdspladserne.

Tendensen understøttes af konklusioner fra en undersøgelse,<sup>8</sup> som Rambøll Management har lavet for Ugebrevet A4 af forholdet mellem HR-personale og tillidsvalgte. Et af resultaterne af undersøgelsen er, at det er svært at kende forskel på tillidsrepræsentantens arbejde og HR-medarbejdernes arbejde. Både tillidsrepræsentanter og HR-ansatte angiver samtidig, at medarbejderne i mange tilfælde går direkte til HR-folkene for at få løst faglige og private problemer og dropper en kammeratlig snak med tillidsrepræsentanten. Både de HR-ansatte og tillidsrepræsentanterne giver således udtryk for, at der ikke er den store forskel på det, de hver især beskæftiger sig med, og det de repræsenterer. Hvilket kan undre, hvis man har det synspunkt, at HR-personalet repræsenterer ledelsen og ledelsens interesser, mens tillidsrepræsentanten repræsenterer medarbejderne og deres interesser.

En af konklusionerne fra A4's undersøgelse er, at professionelt uddannede personalekonsulenter er ved at udkonkurrere den klassiske tillidsrepræsentant på mange danske arbejdspladser. Til eksempel vurderer mere end hver fjerde (27,5 %) af HR-folkene, at tillidsrepræsentanterne i stigende grad bliver overflødige. Direkte adspurgt svarer 30 procent af HR-medarbejderne, at de udfylder den rolle, som tidligere blev varetaget af tillidsrepræsentanten (Ugebrevet A4 2005). I undersøgelsen udtaler tillidsrepræsentanterne sig desuden om, at det er svært at se forskel på HR-personalets og de tillidsvalgtes opgaver. 6 ud af 10 af tillidsrepræsentanter vurderer således, at opgaverne for humanresource-medarbejderne (HR) og tillidsrepræsentanterne (TR) flyder så meget sammen, at det er svært at kende forskel på rollerne (Ugebrevet A4 2005).

Det, at det er svært at kende forskel på rollerne mellem repræsentanter for ledelse og medarbejdere, understøtter pointen om, at interesse modsætninger bliver udvisket. Samtidig bliver der givet udtryk for, at opgaverne flyder sammen, hvilket til dels er i tråd med, at der skulle være konsensus om, hvordan opgaverne opfattes.

Hvis oplevelsen af interesseforskellene forsvinder, vil det blive sværere at stille spørgsmålstegn ved forhold i arbejdet. I den forbindelse er det vigtigt at kunne kende forskel på tillidsrepræsentanten og HR-personalet. Tillidsrepræsentanten har som opgave at varetage medarbejdernes interesser og repræsenterer dermed en væsentlig anden position end ledelsens. HR-personalet varetager en ledelsesfunktion og arbejder for at udbrede redskaber og normer, der bl.a. skal skabe omstillelige organisationer. Er der mulighed for, at interesse modsætningerne kan mødes i diskussion, vil det i højere grad være muligt at få indsigt i paradokserne. Det er med andre ord i mødet mellem forskellige opfattelser og forståelser, at paradokserne bliver synlige og

dermed mulige at forholde sig til. At roller og opgaver for TR og HR-personale er forskellige, kan dermed bruges konstruktivt til at synliggøre paradokserne og problemerne. Med den tilgang er tillidsrepræsentantens rolle ikke udspillet på arbejdspladserne, idet TR kan bidrage med at synliggøre de problematikker, der opstår i praksis og kan åbne for en diskussion af paradokserne. TR er dermed et vigtigt led i at skabe plads til flertydigheden og til refleksion – til at skabe omstilling med omtanke.

## Opsamling

Med denne artikel er det ønsket at vise, at der ved at sætte fokus på paradokserne skabes grobund for refleksion. Det at give rum til flertydigheden og til at der er forskellige opfattelser, kan bruges konstruktivt i en dialog om, hvilke praksisser der fremmes i en tid med omstillinger. Hermed bliver det muligt at tage stilling til, om det er en vej, ledelse og medarbejdere ønsker at fortsætte af.

Meget personaleledelse i den offentlige sektor er inspireret af HRM, hvor organisationers fleksibilitet og omstillingsevne søges realiseret ved at få medarbejdere til at agere fleksible og omstillelige. Medarbejderne bliver således gjort til en afgørende faktor for organisationers omstillingsevne og fleksibilitet på en måde, hvor organisationens omstillinger gøres til medarbejdernes eget personlige udviklingsprojekt. Dette forekommer efterhånden som en selvfølge og som et gode for både medarbejdere og organisationer. I artiklen er fremlagt en række eksempler, der peger på mulige paradokser heri.

Ved at undersøge personaleledelse og HRM som magt og styring og fokusere på paradokser og flertydighed, kan der sættes fokus på, hvilken betydning personaleledelse har i praksis. Hvad er det, der bliver gjort til 'rigtige' og 'forkerte' måder at agere på for medarbejderne. På denne måde kan man finde ud af, hvad og hvem der udelukkes – hvad

det er, der går tabt, når noget andet idealiseres og bliver 'det normale'. Undersøgelsen fra psykiatrien viser, at personaleledelsen foregår igennem en ansvarliggørelse af medarbejderne. På den ene side oplever medarbejderne overdragelsen af ansvar fra ledelsen som en tillidserklæring, og på den anden side oplever medarbejderne ofte, at de står alene med ansvaret. Dermed kommer vi bag om de selvfølgeligheder, medarbejdere lever med, også selvom de er forbundet med problemer i praksis i arbejdslivet.

Ideen med repolitiserende undersøgelser er ikke, at de skal tjene til en bedømmelse af, hvad der er godt og skidt. Konklusionerne sigter derfor ikke mod at bedømme, om de ledelsesredskaber, der er i spil i de offentlige organisationer, er implementeret hensigtsmæssigt eller ej. Derimod kan man bruge sådanne undersøgelser til at åbne for en diskussion af de arbejdsforhold, som medarbejdere og ledere tager for givet.

Paradokset, som det er fremhævet i artiklen her, er, at medarbejderne gøres ansvarlige for omstillingerne som de ikke er herre over alene. Fælles organisatoriske udfordringer og problemer bliver på den måde gjort til individuelle udfordringer og problemer for medarbejderne.

Dette er et problem, og det kan diskuteres, om der ikke snarere er tale om et kollektivt ansvar, der inkluderer såvel politikere, topledelse, ledere og medarbejdere. Mangel på ressourcer eller tid kan være urimelige forhold at kompensere for som individuel medarbejder.

Eksemplerne viser også, at det kan have betydning for den kvalitet, som borgeren oplever, når omstrukturering og nye ledelsesredskaber indføres, uden at det når at bundfælde sig i organisationen. Paradokset er, at den kvalitet der gøres til den 'rigtige' indebærer, at medarbejderne skal rette fokus væk fra kerneopgaven. Der kan således være en risiko for, at brugerne oplever et kvalitetsfald,

når medarbejderne får øgede administrative opgaver og opgaver, som retter sig væk fra den direkte kontakt til patienterne.

Den positive italesættelse af HRM og sammensmeltningen af medarbejderens mål med organisationens mål bidrager til en opfattelse af, at der er konsensus. Interessegorskellene forekommer ikke eksisterende. Undersøgelsen fra Rambøll Management viser en tendens til, at det er svært at kende forskel på ledelse (HR) og medarbejderrepræsentanter (TR). Når der ved hjælp af negotiationsøvelser spørges ind til fleksibilitet, viser der sig dog interesseforskelle i praksis omkring, hvordan man som medarbejder skal agere fleksibelt. Paradokset er, at der på grund af opfattelsen af konsensus ikke kan stilles spørgsmålstejn ved disse forhold, selvom der er forbundet med problemer i praksis. Der er ikke rum i organisationen for forskellige fortolkninger af, hvordan man agerer fleksibelt, også selvom det kan have konsekvenser for medarbejdernes arbejdsmiljø og trivsel, eller for den kvalitet det er muligt at levere i ydelsen.

## Perspektivering

De problematikker, som medarbejderne oplever i forbindelse med omstillinger, og som er skitseret her, kan betegnes som eksempler på problemstillinger, der kan genfindes i offentlige organisationer generelt – men som understreges i forbindelse med kommunalreformen. Kommunalreformens succes afhænger af, hvordan omstillingerne håndteres af ledere og medarbejdere, og hvilke rammer der er for at skabe forandringerne. Kommunalreformen kræver først og fremmest de offentligt ansattes blinde tillid til, at der nok skal være et passende job til dem på den anden side af den 1. januar 2007. Der har ikke været mangel på diskussioner om, hvordan der kunne skabes tryghed for medarbejderne i forandringsprocessen, men det er

ikke overvældende, hvad der har fundet vej til love og aftaler<sup>9</sup> (FOA 2005; KTO 2006; LBK nr. 710 2002 (virksomhedsoverdragelsesloven), LOV nr. 539 (2005) (Procedureloven)). Der er i den grad en forventning om, at de offentligt ansatte er villige til ikke kun at tåle forandringer, men også imødekomme dem med en positiv og konstruktiv indstilling.

I en situation, hvor kommunalreformen kræver mange forandringer, er det spørgsmålet, hvorvidt de tendenser, som er skitseret ovenfor, vil blive styrket. Med andre ord: I hvilken grad vil der blive trukket veksler på den ansvarliggjorte medarbejder, når der skal skabes omstillinger i forbindelse med kommunalreform? Vil der blive sat grænser for, hvor fleksible medarbejderne kan være, og hvordan vil der blive bidraget til det? Vil det være op til medarbejderen alene at finde et passende kvalitetsniveau i en tid, hvor omstillingerne fylder meget? Vil det blive almindelig praksis, at den kvalitet, der idealiseres, er forbundet med, at medarbejderne retter fokus væk fra kerneopgaverne, fra patienterne, børnene og klienterne?

Det bliver interessant at se, med hvilken rummelighed forandringerne vil blive styret igennem, hvor meget plads der bliver til interesseforskellene og til flertydigheden. Ikke mindst vil der måske være nye og andre end de ovennævnte praksisser, der vil blive marginaliseret. Ligesom der vil være forståelser af, hvordan man skal agere som medarbejder, der vil blive gjort til de 'forkerte' hhv. de 'rigtige'. Et væsentligt element er dermed marginaliseringsproblematikken. Det er jo ikke sådan, at medarbejderne vil stå til afskedigelse, blot fordi de udøver trængte praksisser. Det vil snarere være medarbejdernes selveksklusion, som bliver et kendetegn for marginaliseringen. Eksempelvis viser undersøgelser, at flere medarbejdere agter at gå på efterløn i forbindelse med kommunalreformen. Erfaringen fra undersøgelsen i psykiatrien er, at medarbejdere,

der ikke føler de kan leve op til de krav, der stilles til den gode medarbejder, selv gør sig overvejelser om, hvorvidt de bør fortsætte i jobbet. Denne form for marginalisering på de offentlige arbejdspladser er mere kompliceret, end den der omtales som eksempelvis seniorers eller nedslidte medarbejders eksklusion fra arbejdsmarkedet. Betingelserne for og midlerne til at beskytte medarbejderne er derfor også en langt mere kompleks problemstilling. Medarbejdernes trivsel og tryghed på arbejdsmarkedet skal indtænkes i relation til de konsekvenser, det har, at medarbejderne i højere grad end tidligere tages til indtægt for, at organisationen når de ønskede mål.

## NOTER

1. *Medarbejdere under omstilling – et studie i moderne personaleledelse på et psykiatrisk hospital*, 2004. Specialeafhandling af Ane Kristine Jakobsen, Anja Alstrøm og Louise Haugan Vergo – Læs mere om denne på [www.dengodemedarbejder.dk](http://www.dengodemedarbejder.dk).
2. I forbindelse med kommunalreformen vælger 86 ud af de 98 nye kommuner at sammenlægge løn/personaleadministration og personaleudvikling i én HR-enhed (KTO & KL 2006:3).
3. Staten har bl.a. med oprettelsen af personalestyrelsen under Finansministeriet i marts 2000 sat skub i processen med at få de offentlige ledere til at se fordelene ved udvikling og motivering af medarbejderne gennem moderne ledelsesredskaber, som kompetenceudvikling, MUS, værdibaseret ledelse og medbestemmelse. En af personalestyrelsens opgaver er, at rådgive ministerier og styrelser om bl.a. personale- og ledelsespolitik og samt personaleledelse (Personalestyrelsen 2003) (SKR 116, 2000).

HR-termen er også nået kommunernes Personalechef-Forening, der den 18. maj 2006 omdøbte sig selv til Foreningen Offentlige HR-Chefer. "I [udtrykket] 'HR-Chef' ligger et fo-

Det forudsætter ikke, at man skal være imod ansvarliggørelse af medarbejderne og medarbejdernes medbestemmelse. Det er heller ikke sådan, at der ikke skal tænkes i medarbejdernes ressourcer i personaleledelse. Det er mit håb, at der i højere grad vil være en diskussion af de konsekvenser og ulemper, der opstår i forlængelse af moderne, HRM-inspirerede personaleledelse. De selvfølgeligheder, der er indlejret i moderne personaleledelses syn på medarbejderne, har også en bagside. Moderne personaleledelse indeholder med andre ord ulemper og marginaliserende effekter, hvilket må være relevante perspektiver at tage op på offentlige arbejdspladser generelt.

*kus på udvikling, mens 'personalechef' mere står for ansættelser, afskedigelser og lønudbetaling" (KTO & KL 2006:4).*

4. Traditionelt er Industrial Relations tilgangen (e.g. Dunlop 1993, Due m.fl.1993, Scheuer 1996) kendetegnet ved, at man bredt forholder sig til de arbejdsmarkedsdynamikker, som inddrager aktører på makroplan. De kollektive forhandlinger om løn og arbejdsforhold er blot en af de relationer, som er i fokus i denne tradition (Due m.fl. 1993:26).
5. "*play with a purpose*" oversættes her til leg med et formål/nye perspektiver.
6. For uddybning af den praktiske udformning af negotiationsøvelsen – se det sidste afsnit.
7. Udsagnene stammer fra gruppeinterview med medarbejdere foretaget i forbindelse med undersøgelsen i psykiatrien.
8. I undersøgelsen analyseres tillidsrepræsentanternes rolle- og opgavefordeling i forhold til HR-medarbejderne. Undersøgelsen omfatter interview med 120 HR-medarbejdere og HR-chefer og 126 tillidsrepræsentanter. Der er desuden foretaget fokusgruppeinterview med både HR- og tillidsrepræsentanter. Undersøgelsen er foretaget på virksomheder in-

denfor industri, håndværk og den offentlige sektor alle med over 50 medarbejdere (Ugebrevet A4 2005).

9. Den 25. april 2005 arrangerede FOA, HK og DJØF en høring med titlen FAIR PLAY i Landstingssalen på Christiansborg. Høringen vedrørte de offentlige ansattes personalevilkår i forbindelse med strukturreformen. I høringspanel sad repræsentanter fra alle Folketingets partier. På <http://www.foa.dk/sw105786.asp> er det muligt at høre deres udtalelser. Flere

gav udtryk for, at jobgaranti eller trygheds garanti ikke skulle indgå i lovgivningen, men at det måtte være op til kommunerne selv at lave sådanne aftaler. Hvilket også blev resultatet jf. eksempelvis, lov om virksomhedsoverdragelse og procedureloven (FOA 2005; LBK nr. 710 2002 (Virksomhedsoverdragelsesloven), LOV nr 539 (2005) (Procedureloven). Læs desuden mere og reglerne i KTO's pjece "Løn- og ansættelsesvilkår ved kommunalreformen – hvad gælder?" (KTO 2006).

## REFERENCER

- Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund W. Born (2001): *Kærlighed og omstilling*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Dean, Mitchell (1994): *Critical and Effective Histories. Foucault's Methods and Historical Sociology*, London, Routledge.
- Due, Jesper m.fl. (1993): *Den danske model – En historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Dunlop, John T. (1993): *Industrial Relations Systems*, Boston, Harvard Business School Press.
- Farmer, David John (2001): Mapping Anti-Administration: Introduction to the Symposium, i *Administrative Theory & Praxis*, 23: 4, Public Administration Theory Network.
- Finansministeriet (2003): *Moderniseringen af den offentlige sektor – Praksis og perspektiver*, København, Finansministeriet.
- FOA (2005): Ingen løfter fra politikerne – Fair play: Høring på Christiansborg, <http://www.foa.dk/sw105022.asp>.
- Foucault, M. (1973): *Galskabens historie i oplysningens tidsalder*, Oslo, Gyldendals Norsk Forlag.
- Foucault, M. (2002): *Seksualitetens Historia, Band 2- Njutningernes bruk*. Sverige, Forlaget Daidalos.
- Hinge, Stine & Turid Eikeland, Center for Ledelse og Kompetence (2005): HR-ledelse – hvordan bliver reformen en succes?, i *Nyhedsmagasinet Danske Kommuner*, 17.
- Jakobsen, Ane Kristine, Anja Alstrøm & Louise Haugan Vergo (2004): *Medarbejdere under omstilling – et studie i moderne personaleledelse på et psykiatrisk hospital*, Speciale i forvaltning (Institut VIII), RUC.
- Järvinen, Margaretha (1998): Socialkonstruktivisme i kønsforskningen, i Margaretha Järvinen & Margareta Bertilsson (red.): *Socialkonstruktivisme – bidrag til en kritisk diskussion*, Hans Reitzels Forlag.
- KL (2005): Temaguide om HR-ledelse (Følg med på [www.kl.dk/kommunalrefomen](http://www.kl.dk/kommunalrefomen) og [www.kl.dk/kommunesammenlægning](http://www.kl.dk/kommunesammenlægning)) København, 1. version april 2005.
- KTO (2006): *Løn- og ansættelsesvilkår ved kommunalreformen – hvad gælder?*
- KTO & KL (2006): Reformen giver nye HR muligheder og HR fra top til Tå, i *Kompetenceudvikling – i en reformtid*, Nyhedsbrev fra KTO & KL nr. 01, august 2006.
- Legge, Karen (1995): *Human resource management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke, Macmillan Business.
- Mogensen, Bettina (2000): Inderliggørelsen af ledelsespraktikkerne, i *Grus*, 59.
- Navrbjerg, Steen (1999): *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Scheuer, Steen (1996): Denmark: Human Resource Management under Collective Bargaining: The Sociological Perspective, i Timothy Clark (ed.): *European Human Resource Management*, Oxford, Blackwell.
- Sommer, Finn M. (1999): Det Udviklende Arbejde og tillidsrepræsentanten – i minefeltet

mellem rationalisering og humanisering af arbejdet, i Bruno Clematide & Morten Lassen (red.): *Virksomheden og Det Udviklende Arbejde – et kritisk blik*, Samfundslitteratur.

Storey, John (1991): Introduction: From Personnel Management to Human Resource Management, i John Storey (ed.): *New perspectives on Human Resource Management*, International Thomson Publishing.

Thomsen, Kåre (2003): God socialkonstruktivistisk forskning?, i Allan Dreyer Hansen, Karina Sehested (red.): *Konstruktive bidrag. Om teori og metode i konstruktivistisk viden-skab*, Roskilde Universitetsforlag.

Ugebrevet A4 (2005): *Personalekonsulenter for-trænger tillidsrepræsentanter*, 28. november 2005, nr. 40.

Vergo, Louise Haugan (2005): *Medarbejdere under omstilling – HRM i den offentlige sektor* (upubliceret – Paper udarbejdet i forbindelse med Sociologkongres 2005).

#### Love

LBK nr 710 af 20/08/(2002): *Bekendtgørelse af lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomheds-overdragelse (Virksomhedsoverdragelsesloven)*.

LOV nr 539 af 24/06/(2005): *Lov om visse proceduremæssige spørgsmål i forbindelse med kommunalreformen (Procedureloven)*.

SKR 116 (2000): *Skrivelse om Personalestyrelsen*.  
SKR nr 116 af 27/06/2000 (gældende), Fi-nansministeriet.

#### Hjemmesider og andet

[www.kompetenceweb.dk](http://www.kompetenceweb.dk): (KL og KTO har på hjem-mesiden [www.kompetenceweb.dk](http://www.kompetenceweb.dk) offentlig-gjort et gratis værktøj til afklaring af medarbejdernes faglige og personlige kompetencer og ønsker til fremtidigt jobindhold).

**Louise Haugan Vergo** er cand.scient.adm., konsulent i FOA's kommunalreformgruppe  
e-mail: [love@foa.dk](mailto:love@foa.dk)