

Johan Örestig Kling

Varför hatar alla HR?

Varför hatar alla HR (*human resources*)? Den tillspetsade frågan ställdes till mig av en personalvetarstudent som kom tillbaka efter ett par månaders praktik vid ett större företag. Hon hade lagt märke till hur personer på olika nivåer i organisationen på olika sätt uttryckt skepsis, oförståelse eller rent av förakt mot HR-avdelningen. Det gick inte ihop med hennes egen bild av sin blivande profession som primärt inriktad på att se till att chefer och medarbetare har bästa möjliga förutsättningar att utföra sina uppdrag. Studenten observerade en paradox som förföljer yrkesgruppen.

Å ena sidan framställs HR, ofta av praktiker på området, som helhetsperspektivets, långsiktighetens och hållbarhetens humanistiska tjänare. På Sveriges HR-förenings hemsida sammanfattas grunduppfattningen så här:

Vi ser människorna som den främsta drivkraften i företag och organisationer. När människor trivs, mår bra, är involverade och engagerade skapar det verksamhetens utveckling och framgång. [...] Vi tar ansvar och driver det etiska, hållbara och mänskliga perspektivet på ett strategiskt och affärsmässigt sätt.¹

1. Sveriges HR-förening, »Om oss« (2023), <https://hrforeningen.se/>.

Å andra sidan kan många personalvetare vittna om att deras roll och deras kunskande ofta ifrågasätts. I en enkätundersökning talas det om en »motstridighet mellan förväntningar från linjechefer, medarbetare, ledningen samt HR-medarbetarna själva på vad HR egentligen ska syssla med«. Gentemot ledningen tycks det största problemet vara att övertyga om att de »mjuka värden« som HR värnar om är av samma dignitet som de ekonomiska. En intervjuad yrkesverksam personalvetare argumenterar för att HR måste möta ledningen halvvägs:

Vår stora utmaning är, tror jag, att vi vågar stå upp för våra värderingar och vår kunskap gällande hantering av våra mänskliga resurser, samtidigt som vi måste förstå verksamheten och ekonomin för att kunna argumentera och föra fram vårt budskap. Vi får inte glömma att vi när vi arbetar i ett företag [så arbetar vi] för företagets överlevnad och utveckling, vilket inte alltid är att bara se till människorna.²

Bland medarbetare kan ifrågasättandet snarare handla om vilka HR egentligen arbetar för och representerar. Betoning- en av kompetensutveckling och karriärvägar gör att lågkvalificerade yrkesgrupper kan fråga sig om HR egentligen har något att komma med annat än fluskler

och outtalade uppmaningar om att byta till ett jobb med större utvecklingspotential. Från fackligt håll kan misstänksamheten böttna i en uppfattning om HR:s arbete som maktutövning, illa dold under förskönande omskrivningar som »förändringsutmaningar«, »agila metoder« eller »förändringsdriven kultur«. För att citera en LO-företrädare jag en gång lyssnade på: »Hos oss står HR för Hot och Repressalier«.

Denna paradox har gäckat både praktiker och forskare under lång tid. Varför fortsätter frågan om vilka intressen personalvetare representerar att besvaras på motstridiga sätt? I den här texten ska jag formulera en kritik av två vanliga sätt att besvara denna fråga och mot dem ställa ett perspektiv där personalarbetets paradox förstås som resultatet av en motsättning mellan personalvetares beroendeställning gentemot sina arbetsköpare och yrkesgruppens behov av att formera sig som en relativt självständig profession.

Allmänintressets väktare

I dag används personalvetare och HR synonymt som samlingsnamn för en sedan länge kvinnodominerad yrkesgrupp som arbetar med personal- och organisationsfrågor på hela arbetsmarknaden och förväntas ha kunskap om verksamhetens förutsättningar, människors beteende och aktuella regelverk. Personal-

2. Freddy Hällstén, Anna Peixoto och Wajda Wikham, *HR-undersökningen 2017. En enkätstudie om HR-medarbetare i Sverige* (2017), s. 28.

vetare har ansvar inom en mängd områden såsom rekrytering, organisations-, ledarskaps- och kompetensutveckling, rehabilitering, personalsocialt arbete, arbetsrättsfrågor, personalekonomi, arbetsmiljö- och förhandlingsarbete. En gemensam nämnare är att många i yrkesgruppen har genomgått något av landets program i personal- och arbetslivsfrågor, även om huvudinriktningen kan variera mellan arbetsrätt, företagsekonomi, pedagogik, psykologi och sociologi.³ Men vägen fram till vad som i dag är en egen yrkeskategori har varit allt annat än spikrak.

I avhandlingen *De otillräckliga* diskuterar företagsekonomen Johan Berglund personalarbetets omvandlingar i termer av ett maktspel på ett *socialt fält*, ett begrepp han lånat av den franske sociologen Pierre Bourdieu. Vi kan tänka på arbetslivet som ett fält där olika människor, grupper och institutioner strider om något de har gemensamt. Det kan handla om ställning och status på en arbetsplats och om makt över beslutsprocesser. Fält är inte statiska utan föränderliga på så sätt att nya aktörer ger sig in i striden samtidigt som styrkeförhållanden kan skifta. En viktig poäng är att olika positioner inom fältet ger olika möjlighet

att få genomslag för den bild av en själv och andra som man för fram. Berglund argumenterar för att personalvetarnas försök att vinna erkännande som profession varit en kamp i motvind, då andra kategorier, såsom fack, ekonomer och i synnerhet företagsledning har haft starkare positioner som en följd av både beslutsmyndighet och genusordning. Därmed har de fått lov att anpassa sina strategier efter de dominerande gruppernas synsätt snarare än att självständigt forma sin yrkesroll.⁴

De flesta författarna på området är medvetna om detta problem. Men det är också vanligt att det tonas ner till en »utmaning«, där problemet är att personalvetare inte på övertygande sätt har formulerat och kommunicerat sitt unika bidrag. Enligt vad som får sägas vara en dominerande uppfattning inom HR-litteraturen fann personalarbetet sin nisch i ledningsfilosofin *human resource management* (HRM) som utarbetades på 1950-talet men etablerades på allvar först under 1980-talet. En viktig byggesten var den HR-skola som vuxit fram inte minst genom Elton Mayo, som i sina studier argumenterade för en ledningsfilosofi som inbegriper sociala och psykologiska perspektiv på arbetskraften.⁵ En annan var humankapital-

3. Ylva Ulfsson Eriksson, *Personalvetenskap som förhållningssätt* (2013).

4. Johan Berglund, *De otillräckliga. En studie om personalspecialisternas kamp för erkännande och status* (2002).

5. Elton Mayo, *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilization* (1949).

teorin, som framställde utvecklingen och utnyttjandet av arbetskraftens kunskap och kompetens som nyckeln till företagets lönsamhet. Genom att föra samman sådana teorier till ett gemensamt begrepp tyckte man sig ha löst upp personalarbetets gordiska knut. Ur detta perspektiv finns egentligen ingen konflikt mellan mjuka och hårda värden eller mellan olika gruppers intressen:

Om medarbetarna känner sig motiverade och tillfreds med sin arbetsituation så ger de också en god extern service till kunden. Nöjda kunder innebär en ökad lönsamhet för organisationen. Med ökade ekonomiska resurser i organisationen finns det också större möjligheter att satsa på att utveckla samtliga HRM-funktioner. Vid en ökad satsning på HRM ökar medarbetarnas motivation och arbetstillfredsställelse ytterligare och så vidare.⁶

Resonemanget är funktionalistiskt. Organisationen beskrivs som en organism bestående av delar som var och en fyller livsviktiga funktioner för helheten. Men delarna samspelar inte automatiskt, utan måste förmås till det, och här kommer HR in med sitt strategiska kulturarbete:

Genom att definiera er kultur för ni samman era medarbetare, hjälper dem att fokusera och samarbeta och bidrar till att skapa en miljö som är produktiv för verksamheten och för varje individ. Kulturen är det som håller ihop organisationen – den låter era medarbetare känna tillhörighet och gemenskap och prestera på topp, och marschera i samma takt, i samma riktning, på samma gång.⁷

De asymmetriska maktrelationer som finns i arbetsorganisationen tonas ner eller förbises. I stället betraktas relationen som ett kontraktförhållande mellan ömsesidigt beroende parter:

När det gäller ledning är *ömsesidighet* centralt, i och med att alla (företaget, ledarna och medarbetarna) får något ut av *relationen* (anställningsförhållandet) och den ena partens utveckling på längre sikt alltid är *beroende* av den andra partens utveckling och vice versa.⁸

Det är lätt att se vinsterna med detta sätt att resonera. Det ger ett relativt lätthanterligt svar på frågan om varför personalarbetet uppfattas så olika av olika grupper. Anledningen är att aktörer i organisationen förhåller sig till varandra som särintressen och inte som ömsesi-

6. Anders Lindmark och Thomas Önnevik, *Human Resource Management. Organisationens hjärta* (2006), s. 40.

7. Katarina Berg, *Bold. Strategiskt HR-arbete i en ny tid* (2023), s. 194.

8. Ann C. Schødt, *Värdeskapande HR-ledning. Så utvecklar du mänskliga resurser utifrån verksamhetens behov* (2012), s. 17.

digt beroende parter. Personalarbetet får då till huvudsyfte att synliggöra det sammanfallande intresset och att skapa förutsättningar för kommunikation, samarbete och kompromisser som ligger i linje med verksamhetens mål. Dessutom blir det möjligt för yrkesgruppen att anpassa personalarbetet efter ledningens behov och samtidigt hävda att den värnar allmänintresset: organisationens bästa är ju i förlängningen allas bästa!

Problemet med detta är att personalarbetet *idealiserar*. Det bygger på ett slags idealteoretisk förståelse av personalarbete. HR samlas kring en uppsättning allmänna principer, och så länge personalvetare (och andra aktörer) handlar därefter kan paradoxen upphävas. Resultatet blir ett förhållningssätt som negligerar och därmed saknar verktyg för att förklara de maktförhållanden som existerar och de reella konflikter som pågår inom arbetsorganisationer. Dessutom osynliggörs ambivalensen och de interna dragkamperna inom HR-området självt. Personalarbetets paradox upphävs med andra ord endast i teorin, men den fortsätter att spöka i vardagen.

Managementteorins auktoritära hjärta

Under de senaste decennierna har olika kritiska perspektiv på mittfårans framställning av personalarbetet utvecklats. Längst går man inom den kritiska

managementteorin. I boken *The Dark Side of Management* gör sociologen Gerard Hanlon en marxistiskt orienterad omtolkning av managementpraktikens och managementforskningens historia. Han menar att management i grunden är ett »symptom på vägran«. Den viktigaste förutsättningen för något sådant som management är uppkomsten av lönearbete. Marx framhåller att kapitalism bygger på exploatering av mänsklig arbetskraft. Arbetskraft blir till en vara som köps och säljs på en marknad. Den som köper arbetskraft kan nyttja den på ett sätt som skapar mervärde, det vill säga att arbetaren producerar ett värde som överstiger kostnaden för arbetskraften. Men arbetskraften är nyckfull. Just därför att den är mänsklig finns det gränser för hur hårt den kan och låter sig exploateras. Om arbetarna stoppar eller sinkar produktionen kan arbetsköparen göra stora förluster eller rent av slås ut i konkurrensen. Det är ur detta faktum, menar Hanlon, som management uppstår och bildar ett skikt med huvuduppgiften att säkerställa arbetskraftens lydnad och produktivitet.⁹

För att djupare förklara detta använder han Marx begreppspar *formell* och *reell underordning*, två olika processer under vilka arbetet anpassas till kapitalistiska villkor. Den första och mest grundläggande är den formella. Det handlar grovt sett om att arbete görs

9. Gerard Hanlon, *The Dark Side of Management. A Secret History of Management Theory* (2016).

till lönearbete genom att kapitalet tar över befintliga, förkapitalistiska former av produktion. Exempelvis ombildades skråhantverk och traditionellt självförsörjande jordbruk så att hantverksmästaren blev förman och gesällerna blev lönearbetare, medan bonden blev jordägare som producerade spannmål för marknaden. Eftersom själva arbetet och de verktyg som traditionellt användes i stort sett förblev oförändrade, hade kapitalister ett huvudsakligt sätt att förmå arbetarna att producera mervärde: att förlänga arbetsdagen. Frånvaron av arbetslagar gav i det närmaste fritt spelrum för kapitalister att både bokstavligen och bildligt piska arbetskraften till lydnad. Motståndet mot denna utveckling var dock stort, inte minst bland de hantverksskickliga arbetare som förlorade status, stolthet och frihet. Fabriksmiljöerna bildade dessutom en jordmån för en alltmer klassmedveten, organiserad och stridbar arbetarklass. Detta skapade det som för Hanlon är det grundläggande managementproblemet: Hur förmås arbetare acceptera att deras arbete exploateras? Under detta tidiga skede av kapitalismen var svaret, med managementforskaren Thomas Klikauers ord, i huvudsak att skapa lydnad genom »disciplinerande åtgärder och bestraffning».¹⁰

Den formella underordningen har dock en stor begränsning, nämligen

att exploateringen av mänsklig arbetskraft har fysiska och psykiska gränser. Ingen kan arbeta dygnet runt utan återhämtning. Om hänsyn inte tas till detta faktum så hotas i förlängningen tillgången på arbetskraft. Dessutom innebär den formella underordningen att kontrollen över och kunskapen om arbetsprocessen stannar kvar hos dem som gör jobbet. Det är ju fortfarande arbetarna som planerar, utför och utvecklar själva arbetet, och den omständigheten gör det förhållandevis lätt för dem att helt enkelt ta över fabriken och driva den vidare i egen regi. Detta öppnade för ett skifte till den process som Marx kallar reell underordning. Den innebär att verktyg, maskiner och organisering av arbete antar specifikt kapitalistiska former. Det märks inte minst genom det ökande användandet av maskiner som man inte behöver hantverkskunskaper för att kunna sköta. Arbetet styckas upp i enkla moment som kan utföras utan utbildning och erfarenhet. Detta innebär en dubbel lösning på den formella underordningens problem. För det första kunde skapandet av mervärde öka utan att arbetsdagen förlängdes. Med maskiner kunde arbetarna i princip arbeta färre timmar men ändå producera mer. För det andra medförde uppstyckningen och förenklingen av arbetsmomenten att arbetarna blev mer utbytbara. Om

10. Thomas Klikauer, *The Seven Moralities of Human Resource Management* (2014), s. 44.

den formella underordningen gav de hantverksskickliga arbetarna en stark förhandlingsposition, så undergrävdes den genom införandet av maskiner.

Hanlon menar att det var i och med den reella underordningen som managementrörelsen fick sitt stora genomslag. Arbetsorganisationerna blev större och mer komplexa, vilket krävde ökad samordning, planering och kontroll. Arbetet vid maskinerna var ofta hårt, farligt och enformigt, vilket skapade ohälsa och motstånd bland arbetarna. Detta öppnade för en ny arbetsdelning, där ett skikt som ägnade sig åt administration, ekonomi, förhandlingar och styrning växte kraftigt. Det handlade om revisorer, ekonomer, fabriksinspektörer och inte minst viktigt för denna texts vidkommande ett skikt av chefer och arbetsledare med ansvar för att hantera de många styrningsproblem som uppstår i stora hierarkiska organisationer. Dessa grupper kan, menar Hanlon, förstås som den reella underordningens konkreta planerare och utförare. Management handlade nu inte bara om att förmå arbetare att komma till arbetsplatsen och stanna kvar, utan också om att skapa ett subjekt som accepterade och handlade i linje med ett nytt sätt att organisera

produktionen och arbetsdelningen. Det öppnade för en managementrörelse som inte längre bara sysslade med disciplinering och framtvingande av lydnad utan också sociala och psykologiska aspekter som motivation, incitament, arbetsmoral, skötsamhet, kommunikation och kultur.

Managementlitteraturens mittfåra framställer gärna denna nya rörelse som ett brott med tidigare former av management. Hanlon betonar i stället kontinuiteten. Som bokens undertitel skvallrar om vill han berätta en dold historia som vänder sig emot de förskönande beskrivningarna av en vetenskap som syftar till att realisera människans fulla potential. I stället för att uppfatta exempelvis Mayos *human relations*-skola som ett alternativ till den tayloristiska kontrollen, ser han en röd tråd i form av vad han beskriver som managementideologins »auktoritära hjärta«.¹¹ Det humanistiska perspektiv som HRM-traditionen anlägger i sin skapelseberättelse ska enligt Hanlon inte förstås som en strategi för att göra arbetslivet mer mänskligt, utan som en strategi för att snillrikare disciplinera arbetskraften. För vem arbetar flitigare och kreativare än den som piskas? Jo, den som arbetar av egen

11. Frederick Winslow Taylor (1856–1915) var ingenjör och upphovspersonen till den ledningsfilosofi som kallas vetenskaplig eller rationell företagsledning (*scientific management*) och ofta omtalas som taylorism. I korthet handlar den om att industriproduktionen ska organiseras enligt vetenskapliga metoder och att organiseringen av arbetet ska förskjutas från verkstads-golvet till planeringsavdelningen. Den första svenska översättningen av hans arbeten är Taylor, *Rationell arbetsledning: Taylor-systemet* (1913 [1911]).

vilja.¹² Management blev rent av »den första nyliberala vetenskapen«, dels då den splittrar klassgemenskaper genom individualisering och konkurrensut-sättning, dels då den genom biopolitiska metoder söker forma människors begär, drömmar och handlingar så att de överensstämmer med kapitalets och byråkratin mål.

Den paradoxala bilden av personalarbetet förklaras här som resultatet av ideologiska praktiker som skymmer dess egentliga funktion: att stöpa om arbetarens subjektivitet så att den tjänar målet om ändlös kapitalackumulering. Den kritiska managementteorin lämnar helt klart ett viktigt bidrag sett till de många berättelser om personalarbetet som bortser från eller tonar ner betydelsen av strukturella villkor och maktförhållanden. Men återigen står vi inför ett perspektiv som upplöser paradoxen på teoretisk väg. I stället för att idealiseras *demoniseras* personalarbetet som maktens förlängda arm. Personalvetarna fräntas egen handlingsförmåga och reduceras till en funktion för ett särintresse. Därmed blir det lätt att förklara misstänksamheten mot HR bland dem som har svagare positioner i organisationen, men frågan om varför det finns en skepsis och ett motstånd från ledningens håll lämnas obesvarad.

Det tysta tvångets disciplinerande och möjliggörande verkan

Ett problem med Hanlons framställning, som jag ser det, är att kapitalism förstås så snävt att det verkar som om systemets logik ger litet eller inget handlingsutrymme för aktörer. De skikt av administratörer, organisationsutvecklare och mellanchefer som växte explosionsartat under 1900-talet reduceras till reaktiva krafter som svarar mot kapitalackumuleringens behov och arbetarklassens motstånd. En mindre deterministisk förståelse av förhållandet mellan struktur och aktör under kapitalismen återfinns i filosofen Søren Mau bok *Mute Compulsion*.¹³

Författaren undersöker rötterna till och konsekvenserna av den specifikt kapitalistiska form av ekonomisk makt som Marx kallade »tyst tvång«. Mau argumenterar för att det tysta tvånget är resultatet av att kapitalismen organiserar produktionen både *vertikalt* och *horisontellt*. Som vi sett innebär arbetets formella och i än högre grad dess reella underordning att produktionen organiseras vertikalt, där makten över arbetet koncentreras till kapitalister, ledningar och byråkrater på bekostnad av andra grupper i arbetsorganisationen. Denna

12. Den grundläggande men sällan ställda frågan om hur det är möjligt att människor av egen vilja låter sig exploateras är ämnet för Frédéric Lordon, *Willing Slaves of Capital. Spinoza and Marx on Desire* (2010).

13. Søren Mau, *Mute Compulsion. A Marxist Theory of the Economic Power of Capital* (2023).

makt är inte absolut utan ständigt ifrågasatt men likafullt reell och formaliserad genom allmänna rättsgrundsatser som den om »arbetsgivarens rätt att fritt leda och fördela arbetet«. ¹⁴

Samtidigt organiseras produktionen horisontellt. En organisation är i behov av råvaror, arbetskraft, teknik, lokaler, leverantörer, distributörer, utbildningssystem och annat för sin reproduktion. Under kapitalismen omvandlas dessa nödvändigheter till varor som förmedlas genom marknaden, så att arbetsorganisationer i regel måste betala för att få tillgång till dem i konkurrens med andra. Detta resulterar i en opersonlig makt som påverkar alla, inklusive kapitalister och andra eliter. Den som inte bedriver sin verksamhet på ett lönsamt sätt kommer att slås ut eftersom man inte kan betala för dessa nödvändigheter. Det är rent av detta, menar Mau, som förklarar varför hierarkisk organisering, kontroll, övervakning och repression alltjämt är normen på arbetsplatser trots att värderingar och styrkeförhållanden i samhället förändras. Det är genom att hålla nere kostnader och drilla arbetskraften till lydnad, lojalitet och flit som enskilda arbetsköpare håller sig konkurrenskraftiga.

Detta tysta tvång skulle jag säga är den yttersta förklaringen till personal-

arbetets paradox. Det har nämligen både en disciplinerande och en möjliggörande verkan på personalarbetet som gör frågan om dess syfte och lojalitet svår att besvara. Till att börja med innebär organisationens beroende av omvärlden att alla i organisationen har ett intresse av att den vidtar åtgärder som gör att den håller sig lönsam eller håller sig inom budgetens ramar. Detta har en disciplinerande verkan genom att en ofta outtalad gräns ritas upp för vilka frågor, idéer och krav som kan läggas upp på bordet för förhandling eller konflikt. Enkelt uttryckt kommer personalarbetet att medvetet eller omedvetet begränsas så att det inte hotar verksamheten.

Men jag vill också påstå att det tysta tvånget faktiskt är det som på det mest grundläggande planet ger personalarbetet ett visst handlingsutrymme. Den reella underordningen innebär att organisationer, marknader och samhället och förhållandet mellan dem blir alltmer komplexa. En organisations öde avgörs av en oöverskådlig mängd faktorer som verkar på olika nivåer och dessutom samverkar med varandra. Denna tilltagande komplexitet ökar enskilda kapitalisters och ledares beroende av grupper som på basis av sin expertkunskap kan göra kvalificerade gissningar

14. Arbetsgivarens ensidiga arbetsledningsrätt kallas också för paragraf 32-befogenheter eftersom rätten att fritt leda och fördela arbetet tidigare återfanns i § 32 i Svenska Arbetsgivarförningens (numera Svenskt Näringslivs) stadgar. I början av 1930-talet deklarerade Arbetsdomstolen att arbetsledningsrätten utgör en allmän rättsgrundsats, vilket gör att den gäller även utan stöd i kollektivavtal.

av hur organisationen bör möta omvärldens förändringar och krav. Detta öppnar för olika grupper som gör anspråk på sådan expertkunskap och inom vissa gränser utmanar ägare och ledare i fråga om vem som är bäst lämpad att avgöra vad en organisation behöver och inte behöver. Personalarbetets historia kan uppfattas som en balansgång mellan polerna lojalitet och professionell autonomi, där en överbetoning av det förre blir till ett hot mot det senare och vice versa. Hur det tagit sig uttryck ska jag snart återkomma till genom ett par exempel.

Mellan lojalitet och professionell autonomi

Ett perspektiv på managementrörelsen och personalarbetet som visserligen inte talar om tyst tvång men ändå låter sig förenas med tanken om ett sådant anläggs i Barbara och John Ehrenreichs artikelserie om *the professional managerial class*, »professions- och managementklassen« (PM-klassen). Författarna diskuterar vilka mekanismer som låg bakom framväxten av en ny medelklass under 1900-talet bestående av yrkesgrupper som på olika sätt hade i uppgift att reproducera kapitalistiska klassförhållanden och kapitalistisk kultur.¹⁵

De historiska förutsättningarna för framväxten av PM-klassen var på plats

vid tiden för sekelskiftet 1900. Då hade produktiviteten i arbetsorganisationerna utvecklats till den grad att ett växande mellanskikt mellan arbete och kapital kunde finansieras. Dessutom drabbades de industrialiserade samhällena av en djupgående och allvarlig kris då social misär, politiska spänningar och styrningsproblem nådde en punkt där hela samhället destabiliserades. Denna situation gjorde ekonomiska och politiska eliter öppna för och intresserade av grupper med expertis i hur denna komplexitet och dessa konflikter kunde hanteras på ett effektivt sätt. Historikern Lawrence Freedman visar exempelvis att Joseph Wharton, som i Pennsylvania 1881 grundade det som kallats världens första handelshögskola, motiverade skolans betydelse med att instabiliteten i samhället krävde ny kunskap för att förebygga strejker och upprätthålla disciplin hos arbetskraften.¹⁶

En annan aspekt var den extrema ägar- och maktkoncentrationen i samhällsekonomin, något som väckte stark oro och kritik bland de många som slogs ut i den mördande konkurrensen. Sådana omständigheter låg till grund för framväxten av en mängd olika yrkesgrupper som på olika sätt fyllde en förmedlande funktion mellan arbete, kapital, stat och civilsamhälle. Det handlade om socialarbetare, policyintellektuella, ingenjörer, organi-

15. Se deras text i detta nummer av *Fronesis*.

16. Lawrence Freedman, *Strategy: A History* (2013) s. 478.

sationspsykologer och skikt av chefer, ledare och administratörer på mellan-nivå. Men detta professionsskikt uppstod inte per automatik utan »måste konstrueras under materiella och symboliska strider som utkämpas samtidigt inom och mellan klasser«.¹⁷

Därmed är det en efterhandskonstruktion att beskriva grupper inom denna rörelse av rörelser som personalvetare. Många av dem som i dag betraktas som yrkesgruppens pionjärer, som Mary Parker Follett i USA eller Kerstin Hesselgren i Sverige, hade en mängd olika roller på flera skilda nivåer. Hesselgren arbetade under många år som yrkesinspektör och reste land och rike runt för att inspektera arbetsplatser och påtala missförhållanden för kvinnliga arbetstagare. Men hon var också en av grundarna av Svenska Kvinnors Västerförbund och blev under 1920-talet liberal riksdagsledamot.

Dessa pionjärer representerade med andra ord inte en befintlig yrkeskategori utan var reformatorer med djupa försänkningar i tidens spirande socialliberala och socialdemokratiska folkrörelser. De utnyttjade skickligt det tillfälle som uppstod i en tid då det fanns ett utbreddt samförstånd om att det rådande samhället måste förändras eller gå under. Hesselgren var djupt influerad av den rörelse för *industrial betterment*, det vill säga åtgärder till befrämjande av

arbetarnas hälsa, trevnad, bekvämlighet och arbetsglädje, som hon bekantade sig med under sin tid i England och tog med sig till Sverige. Det var en brokig tradition som med hänvisning till både humanistiska och paternalistiska värden verkade för att förbättra arbetares förhållanden på arbetsplatserna och i hemmet. De kämpade för utbyggnad av daghem, vilohem, yrkesskolor och hälsovård och skapa klassöverskridande mötesplatser som dämpade de sociala spänningarna.

I linje med makarna Ehrenreichs resonemang är det med andra ord så att personalarbetets pionjärer, både genom sitt deltagande i folkrörelser och genom egna initiativ, drev fram reformer som skapade nya funktioner i samhället och i arbetsorganisationer som fylldes på med nya yrkesgrupper. De var alltså medskapare av yrken snarare än utövare av dem. Hesselgren var till exempel den som föreslog att läraren och folkbildaren Herta Svensson skulle anställas som Sveriges första fabriksstycker vid Svenska Tobaksmonopolet 1915. Det var rudimentet till den nya yrkeskategori som senare skulle döpas om till personalkonsulent. Arbetet var fortsatt socialt inriktat, med den skillnaden att det nu utfördes som en integrerande del av enskilda arbetsorganisationers verksamhet.

Yrkesgruppen kom att konsolideras ytterligare med grundandet av

17. Loïc J. D. Wacquant, »Att göra klass. Medelklass(erna) i samhällsteori och samhällsstrukturen«, *Fronesis* nr 40–41 (2012), s. 108, ändrad översättning.

branschföreningen Socialarbetare inom industri och affärsvärld (SAIA). Professionaliseringen ägde rum genom en fin balansgång mellan anpassning till och positionering mot ledare för organisationer. Margareta Damm och Birgitta Dahte har visat hur SAIA i samband med grundandet framhöll som sitt syfte att »uppmuntra samförstånd mellan fabriksledning och arbetare«, samtidigt som den skulle tjäna som »humanistisk motvikt till de rationalistiska och tekniska lösningar som samhället dominerades av i övrigt«.¹⁸

Här ser vi det tysta tvångets disciplinerande och möjliggörande verkan i aktion. Budskapet att man strävade efter samförstånd var i sista hand ett löfte om lojalitet mot dem vilkas välvilliga inställning man var beroende av. Den hierarkiska uppdelningen mellan ledare och arbetare accepterades på förhand. Men SAIA identifierade och utnyttjade också det handlingsutrymme som hade följt av samhällets ökade komplexitet och instabilitet, dels genom att rikta en indirekt varning till makthavare om att de behövde detta förmedlande skikt för att undvika ett klasskrig, dels genom att kritisera en förhärskande enögd rationalism.

En sådan balansgång är inte bara vanlig utan absolut nödvändig för alla grupper som söker erkännande som professioner och som för att nå dithän

måste uppfylla tre villkor. De måste ringa in och ta kontroll över ett eget *kunskapsområde* som de har expertis i, de måste utarbeta *etiska måttstockar* som förenar och legitimerar yrkesgruppen och de måste etablera en relativ *autonomi* i förhållande till andra grupper, så att de faktiskt får utrymme att utöva sin expertis. Detta förutsätter anpassning, så att makthavare övertygas om att professionen är nödvändig och förenlig med deras intressen, men också positionering, där professionen markerar arm-längds avstånd gentemot makthavare.

Hur denna balansgång sett ut har varierat i tid och rum. När SAIA grundades var balansgången kraftigt präglad av tidens starka, livaktiga och konfliktinriktade folkrörelser. Ur ett professionsperspektiv var den tidiga mer kritiska och utmanande hållningen viktig för yrkesgruppens positionering. Till skillnad från den tidiga managementrörelsen, som ofta var ett med ägare och ledning, formerade sig denna socialpolitiskt orienterade rörelse som en egen kraft som påverkade organisationer utifrån med hänvisning till vetenskapliga metoder och samhällsintresse.

Med tiden kom dock aktörer som SAIA att tona ner motsättningarna och i stället föra samman principer från *industrial betterment*- och rationaliseringsrörelsen. Ett skäl var att professionssträvandena riskerade att skadas

18. Margareta Damm och Birgitta Dahte, *HR: Yrke, profession eller professionalism* (2016), s. 29, 48.

om rörelsen var splittrad i stridande falanger. Ett annat sammanhänge med den allmänna politiska och ekonomiska utvecklingen. De tidigare så stridbara folkrörelserna, i synnerhet fackföreningsrörelsen, blev alltmer institutionaliserade och orienterade mot centrala förhandlingar enligt samförståndsandan. Eftersom det socialpolitiskt betonade arbetet var så beroende av folkrörelserna som maktbas, framtvingades en nyorientering också bland personalkonsulenter. En annan viktig faktor var genomslaget för fordistiska produktionsorganisationer, som i en tid av snabb ekonomisk expansion ställde nya krav på kontroll, administration och kompetensförsörjning.¹⁹ Arbetsorganisationerna hade också att hantera en regel tillväxt i form av ett ökat antal lagar och avtal som reglerade anställningsförhållandet.

Från ungefär 1930-talet och framåt påbörjades en övergång från det socialpolitiska personalarbetet till det som kom att kallas personaladministration. I Sverige var det en avgörande händelse när Svenska arbetsgivarförbundet 1952 tog initiativ till bildandet av Personaladministrativa rådet. Detta råd hade i uppgift dels att finansiera forsk-

ning om personalfrågor, arbetsorganisation och ledarskap, dels att vara konsult åt svenska företag. Personalarbetet fick därmed formellt erkännande som ett strategiskt viktigt område och blev också integrerat i ett företagsekonomiskt ramverk, något som förstärktes ytterligare i och med skiftet till HRM.²⁰ Men detta innebar inte att balansgången mellan anpassning och professionell positionering var överspelad. Tvärtom har den fortsatt att göra sig gällande.

Genom en diskursanalys av publikationer i tidskriften *Human Resource Management* under åren 1961–2015 har managementforskaren Sami Itani visat att managementforskningen i allmänhet utvecklats i ett slags pendelrörelse. I grunden har den hela tiden varit ideologisk i den bemärkelsen att merparten av forskningen antingen uttryckligen legitimerat etablerade maktordningar eller outtalat uppfattat dem som på förhand givna faktum. Men i perioder har denna lojalitet satts i fråga eller åtminstone försvagats genom att forskningen växlat inriktning och perspektiv.

Så visar Itani till exempel hur managementforskningen under 1970-talet präglades av 68-revoltens arbetaruppror och medborgarrättskamp och kom

19. Fordism är ett begrepp nära besläktat med taylorismen. Det syftar på en modell för organisering av massproduktion där arbetsorganisationen präglas av en hög grad av specialisering och centralisering. Modellen fick sitt namn då den etablerades i biltillverkaren Fords fabriker. Med tiden fick den så stort internationellt genomslag att begreppet hos teoretiker som Michel Aglietta utvidgades till att beteckna en fas i kapitalismens utveckling. Se Michel Aglietta, *Régulation et crises du capitalisme: l'expérience des États-Unis* (1976).

20. Anders Boglind, Freddy Hällstén och Per Thilander, *HR-transformation på svenska* (2021).

att intressera sig för frågor om makt, jämlikhet och demokrati i arbetslivet.²¹ Förändrade maktförhållanden i samhället i stort och på arbetsplatserna öppnade för en friare position, där managementforskningen till viss del vände sig emot ledningar och pekade på behovet av strukturella förändringar. Ett mer samtida exempel är motreaktionen mot den så kallade HR-transformationen. Från 1990-talet och framåt valde många organisationer, inspirerade av författaren Dave Ulrichs idéer om värdeskapande HR, att omvandla personalfunktionen.²² Genom att förändra den från en lokal, administrativ stödfunktion till en strategisk och centraliserad funktion nära knuten till organisationens ledning hoppades man höja HR:s status och ställning.

Denna omvandling har dock enligt kritiker gjort HR snävare. Personalvetare släpps visserligen oftare in i ledningsgruppernas värme, men upptagenheten av att accepteras av dem högst upp i hierarkin gör att de stirrar sig blinda på kortsiktiga lönsamhetskrav medan behov och krav från andra aktörer såsom arbetare eller intressegrupper i lokalsamhället glöms bort. Forskare som Mick Marchington varnar för att

detta på sikt riskerar att undergräva HR:s legitimitet och professionella integritet.²³

Nu är detta bara några nedslag i en rik och komplex historia, men de kan bidra till att konkretisera den slutsats om rötterna till personalarbetets paradox som jag nu ska komma till.

Ledningens vänskapligt sinnade kritiker?

Låt oss återgå till den inledningsvis ställda frågan om »varför alla hatar HR« eller, mildare uttryckt, varför frågan om vilka intressen de representerar fortsätter att besvaras på motstridiga sätt. Jag vill argumentera för att detta är en ofrånkomlig effekt av personalvetares nödvändiga balansgång mellan anpassning till de maktstrukturer man är beroende av och positionering i syfte att upprätta och bibehålla en professionell integritet. Den mest grundläggande källan till denna paradoxala ställning är det tysta tvångets disciplinerande och möjliggörande verkan. Som lönearbetare är personalvetare underordnade dels dem som anställt dem, dels den ekonomiska form av makt som organisationen och dess medlemmar är mer

21. Sami Itani, *The Ideological Evolution of Human Resource Management. A Critical Look into HRM Research and Practices* (2017).

22. Dave Ulrich och Wayne Brockbank, *Värdeskapande HR* (2007).

23. Mick Marchington, »Human Resource Management (HRM): Too Busy Looking Up To See Where It Is Going Longer Term?«, i *Human Resource Management Review* volym 25, nr 2 (2015), s. 176–187. För svenska forskar- och praktikerperspektiv, se Boglind, Hällstén och Thilander, *HR-transformation på svenska* (2021).

eller mindre tvungna att anpassa sig efter. Samtidigt öppnar själva komplexiteten i organisationens förhållande till omvärlden en möjlighet för yrkesgruppen att positionera sig som en relativt autonom profession.

Jag skulle säga att den allmänna strategi som personalvetare anammat är den att positionera sig som *ledningens vänskapligt sinnade kritiker*. Om vi så talar om SAIA eller värdeskapande HR har personalarbetet grundat sig i en ibland uttalad acceptans, ibland uttalad legitimering av de i arbetsorganisationerna inrotade maktstrukturerna. Som den kritiska managementteorin tydliggör gör detta personalvetare till ideologiska aktörer, eftersom de på olika sätt osynliggör maktförhållanden och sätter likhetstecken mellan ledningens och organisationens intresse. När personalvetare sitter på andra sidan bordet inför ett anställnings- eller avskedsbeslut, är det fullt begripligt att yrkesgruppens tal om att vara »medarbetarens förkämpe« klingar falskt och möts av misstro bland arbetare och fackliga företrädare som ser att lojaliteten är viktad till ledningens fördel.

Men personalvetare har inte fått en ställning i arbetsorganisationerna bara därför att de stryker ledare medhårs. De konkurrerar också med ledningarna om vem som är bäst skickad att avgöra verksamhetens bästa. Detta resulterar i att personalvetare påtalar problem som ledningen kanske inte vill kännas vid och driver frågor som ledningen försummar eller nedvärderar, om det

så rör hållbarhet, organisationskultur, sårbarhets- och riskanalyser eller former för förändringsarbete. I idealfallet uppfattar ledningen en sådan vänskapligt sinnad kritik som välkommen, berikande och utmanande. Men i praktiken kan den ofta upplevas som störande, provocerande och naiv.

Personalvetares behov av professionell positionering kan också ge olika grupper skäl att förenas mot dem. En del av detta är att personalvetare, som många andra professioner, har lagt sig till med en egen terminologi. Språket rymmer en mängd engelska termer såsom *talent management*, *people analytics* och *branding*. Det ger yrkesgruppens medlemmar ett gemensamt och förenande språk, men för utomstående kan det uppfattas som främmande, konstlat och pretentiöst. Personalvetare återskapar också behovet av sig själva genom att hela tiden betona behovet av förändring, något som dessutom ofta beskrivs i optimistiska ordalag som »utvecklingspotential« eller »förändringsutmaning«. Sett till den frustration, oro och trötthet som många, arbetare likaväl som fackliga företrädare, tjänstemän och chefer, kan känna inför sådana utmaningar, så finns det naturligtvis en risk för att HR väcker misstro genom att förkroppsliga det eviga förändringstrycket.

Sist men inte minst tenderar personalvetare att framhäva sin egen betydelse för organisationers utveckling: det är ju det som menas när HR talar om sin strategiska roll. Samtidigt är

det sällan så att personalvetare sitter på beslutsmakt; betydligt oftare agerar de budbärare för sina arbetsköpare. Detta glapp mellan självframställning

och faktisk ställning gör HR till en enkel men kanske inte helt rimlig måltavla för grupper både ovanför och nedanför dem i arbetsorganisationens hierarki.