

Staten styrer for vildt!?

- Udflytning af statslige arbejdspladser i et medarbejderperspektiv



Kandidatspeciale

Udarbejdet af:

Tina Agger og Trine Haastrup

31. maj 2016

STANDARD FORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig ☐ Ikke fortrolig **X** ☒

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale X	Skriftlig hjemmeopgave/24 timers prøve
-----------------------------	---------	----------	-----------	----------------------	--

Uddannelsens navn	Kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser	
Semester	10. semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale	
Gruppenummer 53	Studienummer	Underskrift
Navn Tina Agger	20141872	
Navn Trine Haastrup	20142670	
Afleveringsdato	31. maj 2016	
Speciale-titel	Staten styrer for vildt!? – Udflytning af statslig arbejdspladser i et medarbejderperspektiv	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	336.000	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	248.036 inkl. artikel	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Kristian Larsen	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

Forord

Dette speciale er udarbejdet af Tina Agger og Trine Haastrup på 10. semester i Læring og Forandringsprocesser ved Aalborg Universitet København i perioden 1. februar – 31. maj 2016.

Undersøgelsen bygger på et kvalitativt forskningsstudie foretaget hos Erhvervsstyrelsen på Langelinie i København med ledere og medarbejdere fra Erhvervsstyrelsens kundecenter. Foruden deres hjælp, åbne og ærlige kommunikation omkring deres oplevelser af en udflytningsproces af deres statslige arbejdsplads, havde dette speciale ikke været muligt. Det har skabt grobund for et speciale med især et ærligt, reflekterende og velfunderet medarbejderperspektiv. Samlet set skal der lyde en stor tak for godt samarbejdet.

Samtidig vil vi benytte lejligheden til at rette en stor tak til vores vejleder, Kristian Larsen. Du har været meget inspirerende og sørget for at holde os på rette spor med din gode, konstruktive og fleksible vejledninger igennem hele specialeforløbet. Derfor skylder vi også dig en stor tak for, at vi nu kan stå med et speciale i hånden, som vi er tilfredse med.

Til allersidst skal der lyde en stor tak til vores respektive kærester, venner og familier. I har troet på os hele vejen igennem, været en uundværlig støttet for os og det har betydet alverden.

Tina Agger og Trine Haastrup

Læsevejledning

I det følgende præsenteres kort specialets struktur og opsætning. Specialet er inddelt i seks kapitler, hvis indhold skitseres i nedenstående.

Første kapitel indeholder præsentation af specialets omdrejningspunkt, udflytning af statslige arbejdspladser, og i særdeleshed Erhvervsstyrelsens kundecenter. Samtidig indeholder kapitlet en afgrænsning, problemstilling, problemformulering, begrebsafklaring, review samt specialets formål. Der inddrages relevant litteratur og forskning indenfor området, hvor læseren indskrives i det skæringsfelt opgaven placerer sig i. Det skal dermed ikke forstås som en fyldestgørende afdækning af forskning og bidrag indenfor området, men nærmere som en fremhævnning af den viden, der ligger til grund for specialets udformning samt problemstilling.

Andet kapitel består af specialets videnskabsteoretiske ståsted, som et grundlæggende udgangspunkt for specialets udformning. Der gøres brug af Pierre Bourdieus tænkeredskaber herunder begreberne *habitus*, *felt*, *kapital* og *positioneringer*. Bourdieus tænkeredskaber repræsenterer både specialets sociologiske samt samfundsmæssige perspektiv.

Tredje kapitel indeholder vores metodiske udgangspunkt samt refleksioner. Kapitlet indeholder en præsentation af vores metodiske overvejelser, empiriske studie, interviewguiden, fokusgruppeinterview samt observationer i et Bourdieusk perspektiv.

Fjerde kapitel består af vores analytiske arbejde, som er baseret på vores empiriske studie. Analysen af empirien tager afsæt i Bourdieus begrebsramme. Yderligere præsenteres og anvendes et historisk perspektiv, for at skabe forståelse for den samfundsmæssige udvikling, som har haft betydning for specialets omdrejningspunkt. Det historiske perspektiv inddrager tidligere erfaringer, som kan være relevante at medtænke i den forandringsproces vi undersøger.

Femte kapitel består af vores diskuterende afsnit. Her diskuterer vi vores analytiske fund samt empiriske materiale i en videreudvikling af Bourdieus tænkeredskaber og begreber.

Sjette kapitel præsenterer de konklusioner vi er nået frem til i forbindelse med vores analyse og diskussion.

Specialet afsluttes med vores artikel. Artiklen tilbyder et perspektiverende blik på udflytning af statslige arbejdspladser. Heri inddrages Thomas Højrup og Lone Rahbek Christensens livsformsteori, som sammen med vores Bourdieuske forståelsesramme giver et bud på, hvordan forskellige livsformer, danner grundlag for forskellige meningskondenseringer mellem politikerne og de berørte medarbejdere i forhold til udflytningen af statslige arbejdspladser.

Det empiriske materiale, herunder transskriptioner af interviews, feltnoter og interviewguides, er vedlagt i en separat bilagsmappe.

God læselyst

Abstract

The Danish government's political decision and announcement about relocating 3900 governmental jobs has caused a debate, which has been a characteristic subject in the media around the turn of the year 2016. In that hence the government argues that governmental jobs are meant to solve tasks for companies and citizens all over the country. Consequently there is reason why the governmental jobs should be spread out over the entire country. The government rules!? - A statement that has been controlling the focal point of this thesis in correlation to the employee perspective, which we enter into the social debate.

The government's relocation plan purpose is to create a better geographical balance and proximity for citizens and businesses, is a critical focal point of the thesis when we take a sociological perspective with Pierre Bourdieu. The critical part is displayed when the government talks about moving jobs, whereas we using Bourdieus concept frame focus on how the government relocate the employees. Through qualitative research at The Danish Business Authority's (translated from the Danish word *Erhvervsstyrelsen*) customer support and through theoretical constructions our purpose has been to investigate, understand and explain how the Danish government, with this relocation, changes the game and the rules of the game. These changes will affect society, the governmental institutions and in particularly the employees. The Danish Business Authority's customer centre is assigned to move from Langelinie in Copenhagen to Nykøbing Falster. The special characteristic of the employees at the customer support is, that the majority have a clerical background and has been with The Danish Business Authority all their working life. The employees' competences are thus adjusted to the tasks they are used to do internally at The Danish Business Authority. Our micro sociological analysis shows that the government's relocation plan does not affect the individual employees at The Danish Business Authority to the same extent. By using Bourdieu's theory of Practice we can conclude that the employees have different habitual tendencies and thus options. Options, which are crucial for whether the employees' should let themselves be dismissed or move their work- and family to Nykøbing Falster. This especially becomes clear in the way the employees' position themselves differently depending on capital, where social and economic capital becomes critical factors. At the same time these micro sociological analysis also makes it clear which internal battles is at risk in The Danish Business Authority, as a consequence of the relocation, and the consequences the relocation has for the individual employees. The ground has moreover been prepared for social discussions, which amongst others include those power and leadership relations that are put in connection with the executive legitimate power the state

possesses. An underlying symbolic power that becomes controlling for the employees. In the government's policy document is described a number of staff policy indicators which they believe should be managing the process of relocating employees. Including a staff policy indicator, which is to secure retention of the staff and their competences. This is however not the reality the employees at The Danish Business Authority experience. We arrive at this conclusion based on our analytical findings. These show that the employees are not included in the process nor do they have any influence. The management at The Danish Business Authority, is subject to the government, and has not got the power or the possibility to compensate their employees if they choose to relocate. Therefore the change processes, which now have to be implemented as a consequence of the government's political decision are discussed. This discussion is based upon the internal communication processes, which has influenced that the employees have become opponents instead of fellow players. Both towards The Danish Business Authority, but also internally in the customer centre where there now is a division of employees in "us" and "them". The communication process which management has facilitated as the authority that in practice is conducting the relocating process. Jobs against employees, that's the main discussion, because what is it actually that the government wants? Is it a better geographical balance, as a realization of the increasing emigration from the province, where the government with the relocation plan consider it as an opportunity to even out the geographical imbalance?

Indholdsfortegnelse

1. Kapitel – Specialets indledning	1
Afgrænsning	4
Problemstilling	4
Problemformulering	6
Begrebsafklaring	6
Review af eksisterende viden	7
Svenske erfaringer indenfor udflytning af statslige arbejdspladser	9
Norske erfaringer indenfor udflytning af statslige arbejdspladser	9
Britiske erfaringer indenfor udflytning af statslige arbejdspladser	9
Specialets formål	10
Virksomhedsbeskrivelse – Erhvervsstyrelsen	11
Erhvervsstyrelsen - en statslig arbejdsplads	12
Erhvervsstyrelsens kundecenter	14
2. Kapitel - Specialets teoretiske forankring samt videnskabsteoretiske overvejelser	16
Bourdieu i et konstruktivistisk strukturalistisk blik	16
Bourdieu, staten og symbolsk vold	19
Feltbegrebet – en grundlæggende forståelse	20
Habitus – et klassisk begreb	21
Når kapitalerne er en forudsætning	22
Positioneringer	23
Historisering - Det dobbelte brud	23
Det statslige felt	25
3. Kapitel – Metode frem for alt	27
Undersøgelsens empiriske grundlag	27
Rollen som forskere	28
Dokumentanalyse af et regeringsudspil	30
Interviewguide – En strategisk tilgang	31
Point of view gennem pilottest	32
Observation i et Bourdieusk perspektiv	33
At udvælge de “rigtige” informanter	34
Interviews Bourdieu style	35
Fokusgruppeinterview – Medarbejdernes talerør	35
Transskriptioner som analytisk værktøj	36

4. Kapitel - Specialets analytiske grundlag.....	37
Analysestrategi.....	37
Digitalisering og effektivisering i statslige institutioner.....	38
Staten styrer for vildt!?	39
Staten som dominerende magtudøver.....	43
Statens venstre og statens højre hånd.....	46
<i>Sammenfatning</i>	48
Et konstrueret blik af medarbejderne i kundecenteret	48
<i>Sammenfatning</i>	54
Habituelle dispositioner gør en forskel	54
<i>Sammenfatning</i>	58
“Os” og ”dem” – et overraskende fund.....	58
Hvad skal medarbejderne med en workshop?.....	64
<i>Sammenfatning</i>	66
Udflytning og medarbejdertrivsel – hvad betyder det i praksis?	67
Udflytning - Erhvervsstyrelsens forandringsproces.....	67
Medarbejdertrivsel - er det vigtigt?.....	69
<i>Sammenfatning</i>	72
5. Kapitel - Diskussion	73
Personalepolitiske pejlemærker - Er de styrende for processen eller blot et skalkeskjul?	73
Har ledelsen trådt ved siden af?	76
De mindre privilegerede skal udflyttes!	80
Erhvervsstyrelsens udflytningsproces i et nyt perspektiv	81
6. Kapitel- Konklusion	84
Statens magtposition	84
Medarbejdernes habituelle dispositioner og handlemuligheder.....	85
Erhvervsstyrelsens proces - analytiske fund	86
Litteraturliste	88

1. Kapitel – Specialets indledning

Fra velfærdsstat til konkurrencestat, det synes at være en passende definition på nutidens samfund anno 2016. Et samfund hvor innovation, vækst og høj faglig kvalitet ofte spiller en rolle i samfundsdebatten. I slutningen af året 2015 og begyndelsen af 2016 har debatten i nyhederne, på de sociale medier samt politiske debatindlæg i særdeleshed omhandlet regeringens beslutning om en omfattende udflytning af statslige arbejdspladser. *“De statslige institutioner er sat i verden for at løse opgaver til gavn for borgere og virksomheder i hele Danmark. Statens arbejdspladser skal derfor også være fordelt i hele landet”* (Regeringen 2015: 3). Sådan udtrykker regeringen sig i deres rapport Bedre balance fra 2015 omkring udflytningen af i cirka 3900 statslige arbejdspladser ud af København. Hvis man deler udflytningen op i et mere håndgribeligt perspektiv, indebærer projekt udflytning af de statslige arbejdspladser, at *“I alt 38 byer fordelt i 25 kommuner får tilført statslige arbejdspladser, og det er den største samlede flytning af statslige arbejdspladser nogensinde herhjemme. Udflytningerne skal være på plads ved udgangen af 2017”* (Gormsen, C.: 2015). Regeringens formål med udflytningen af de statslige arbejdspladser er, *”bedre geografisk balance og mere nærhed til borgere og virksomheder”* (Regeringen 2015: 9).

Dette speciale tager udgangspunkt i Erhvervsstyrelsen, som er en af de statslige arbejdspladser, hvor 19 medarbejdere fra kundecenteret skal flyttes fra deres nuværende adresse på Langelinie i indre København til Nykøbing Falster på Sydsjælland. Hensigten med dette speciale er at undersøge, hvordan udflytningen af statslige arbejdspladser gennem et sociologisk perspektiv, har indvirkning på medarbejderne. I den kontekst er det interessant at undersøge, hvordan udflytningen af 19 medarbejdere og kollegaer, har indflydelse på kulturen. Her tænkes kultur både i forhold til normer og værdier, men ligeledes kultur som et indirekte ledelsesværktøj i Erhvervsstyrelsen (Skriver, H. J. et al. 2015: 21). Hvordan forholder medarbejderne som gruppe sig til udflytningen, hvad enten man er en af de medarbejdere der skal blive i København eller en af de medarbejdere, som skal flytte med til Nykøbing Falster? Og endnu mere interessant, hvordan forholder de berørte medarbejdere sig til udflytningen? I den sammenhæng er det vigtigt at fremhæve en meget central pointe, som vi imidlertid ikke kan se bort fra. Når regeringen prioriterer udflytningen af statslige arbejdspladser er det på baggrund af det legitime mandat, den har. Dermed kan udflytningen af statslige arbejdspladser anses som en legitim policy, og en måde at lægge en specifik retning for samfundet på. Pointen ligger her i, at regeringens måde at arbejde og træffe beslutninger på, ikke er

noget nyt, hvad enten man er for eller imod udflytningen af statslige arbejdspladser. Derfor bidrager denne pointe til en virkelighedsforståelse i forhold til, hvordan det danske politiske samfund fungerer i praksis.

Vi arbejder med en antagelse om, at kulturen i Erhvervsstyrelsen ændrer sig som konsekvens af, at kundecenteret bliver opdelt, fordi der med udflytningen ligeledes medfølger en ny fordeling af arbejdsopgaver. Det vil sige, at hvor der før var et samlet kundecenter på én matrikel i Erhvervsstyrelsen, bliver den per 1. januar 2017 fordelt på to matrikler. Man kan dermed antage, at der sker en organisationsforandring gennem de ideologiske politiske forskydninger, som regeringen har iværksat. Som udgangspunkt er det regeringen der fungerer som beslutningstager i forbindelse med udflytningen af de statslige arbejdspladser, mens det er de ansvarlige ministerier, som har til opgave at udarbejde og planlægge de konkrete udflytninger. Endvidere er det direktionen i de pågældende virksomheder, som beslutter, hvilke medarbejdere der skal udflyttes. Dette er også tilfældet i Erhvervsstyrelsen, hvor direktionen har valgt de medarbejdere, som i løbet af 2016 skal flytte arbejdspladsen fra København til Nykøbing Falster. Der er altså tale om top-down beslutninger, som har stor indflydelse på mange af de statslige sektorer samt medarbejdere. *”Flytningerne berører mange dele af den statslige sektor og mange medarbejdere. Der vil fra start til slut blive taget en række hensyn, så medarbejderne i de berørte institutioner kommer så godt som muligt gennem processen”* (Regeringen 2015: 9). For at sikre medarbejderne bedst muligt har regeringen opstillet fem personalepolitiske pejlemærker for udflytningerne; 1) *Sikre tidlig og åben kommunikation*, 2) *fastholde medarbejdere og kompetencer*, 3) *hjælpe medarbejdere videre, som ikke ønsker at flytte med*, 4) *give de medarbejdere der flytter med en god start* og 5) *sikre og fastholde stærke faglige miljøer på den nye beliggenhed* (Ibid.: 41). Disse fem personalepolitiske pejlemærker er vi blandt andet interesseret i at undersøge nærmere, i forhold til hvordan Erhvervsstyrelsen håndterer dem i praksis.

Når statslige arbejdspladser udflyttes fra hovedstadsområdet til provinsen rundt om i landet, håber regeringen på, at det kan være medvirkende til øget vækst i disse lokalområder (Ibid.: 2-3). Med vækst menes der både i forbindelse med erhvervsudviklingen og bedre geografisk balance mellem land og by (Ibid.: 9). Det betyder imidlertid ikke, at hverken decentralisering eller centralisering af arbejdspladser og institutioner, er en problemfri proces eller politisk korrekt løsning. I lyset af de problematikker, som vi på nuværende tidspunkt bliver oplyst om gennem medierne, om konsekvenserne af udflytning af statslige arbejdspladser, både i økonomisk og erhvervsorienteret

forstand, ville det være naivt at se bort fra modpolen. En modpol, hvor problematikken i centralisering diskuteres. Diskussioner der eksempelvis omhandler centralisering af sygehuse, universiteter og andre offentlige og statslige institutioner (Lavrsen, L. 2010).

Lad os tage et eksempel fra strukturreformen, hvor man i januar 2007 slog 275 kommuner sammen til 98, mens 14 amter blev til fem regioner. Det vil sige en regulær sammenlægning af offentlige institutioner samt færre ansatte, som en måde hvorpå man kunne undgå en lang række dobbeltfunktioner (Helbak, J. 2011). *Én indgang til den offentlige sektor* blev det slogan, som for borgerne skulle signalere den nye overskuelighed og enkelthed, som man qua strukturreformen nu kunne forvente, når man som borger gør brug af den offentlige sektor (Ibid.). Spørgsmålet bliver så her, om det også er sådan det fungerer i praksis. Kritikken af strukturreformen går modsatrettet mantraet *én indgang*, i den forstand at strukturreformen har medført en magtcentralisering i statens favør, som har gjort mødet med den offentlige sektor mere kompliceret end tidligere. Kommunerne har ikke længere de samme beføjelser og økonomiske incitament, hvorledes staten nu oftere er nødsaget til at forholde sig til personsager, som ikke længere kan varetages i kommunerne (Villadsen, S. 2011). Strukturreformen, og ikke mindst kritikken heraf, er blot et eksempel på kompleksiteten som er forbundet med denne form for centralisering. Men lad os vende tilbage på sporet om top-down beslutninger i forbindelse med udflytningen af statslige arbejdspladser. Idet projektet med udflytningen af cirka 3900 statslige arbejdspladser endnu ikke er ført ud i livet, kan det på nuværende tidspunkt være vanskeligt at spå om, hvordan det kommer til at forløbe i praksis. Dermed ikke sagt, at kritikken og spekulationerne allerede nu står i kø, fordi der ganske enkelt mangler afklaring omkring projektet. Afklaring som breder sig ud på flere parametre. Eksempelvis i form af de økonomiske aspekter og ikke mindst det menneskelige aspekt. Et interessant, og meget relevant spørgsmål på nuværende tidspunkt i processen, kunne derfor lyde således – hvad er formålet med udflytningen? Hvis man tager et nærmere kig på de arbejdspladser, der er valgt til udflytningen, må der imidlertid være en forventning om en effekt af denne udflytning (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 14).

I en analyse fra den tidligere Erhvervs- og boligstyrelse fremgår det, at formålet med udflytning af statslige arbejdspladser kan defineres af to spor – *Ligestillingssporet* eller *Vækstsporet*. Hvor man med ligestillingssporet ønsker at styrke de svage områder, ønsker man med vækstsporet at opnå en effekt, hvor udflytninger bidrager til selv bærende udvikling (Ibid.). I den kontekst kan det antages, at regeringen har en overordnet forventning i forbindelse med udflytningen af Erhvervsstyrelsens

kundecenter. Udflytningen af statslige arbejdspladser kan, med afsæt i regeringen som beslutningstager, karakteriseres som en top-down beslutning. Og i den sammenhæng er det ligeledes en top-down beslutning fra regeringens side, når Erhvervsstyrelsen per 31. december 2016 er nødsagede til at afskedige eventuelle medarbejdere, som ikke ønsker at indgå i regeringens udflytningsplaner. Samtidig er der internt i Erhvervsstyrelsen tale om top-down beslutninger, når det egenrådigt er ledelsen i Erhvervsstyrelsen, der beslutter, hvem af medarbejderne der skal udflyttes til kundecenterets nye matrikel på Nykøbing Falster.

Afgrænsning

Dette speciale afgrænses til at fokusere på, hvordan Erhvervsstyrelsen medarbejdere i kundecenteret har oplevet opstartsfasen af de konstruerede rammer for deres forestående udflytningsproces til Nykøbing Falster.

Formålet er at synliggøre en ny forståelse for, hvordan en top-down politisk beslutning har betydning for den enkelte medarbejders rationaler, handlemuligheder samt privatsfære. Således bliver det et indblik i et forholdsvist nyt og endnu uudforsket større medarbejdermæssigt perspektiv. Dermed er dette speciale ikke repræsentativt for de i cirka 3900 statslige medarbejdere, der er berørt af regeringens udflytningsprojekt.

Endvidere afgrænses det samfundsmæssige og politiske perspektiv til udelukkende at omhandle processer og empiri, som har relevans for specialets problemstilling.

Problemstilling

Bedre geografisk balance og mere nærhed til borgere og virksomheder, sådan lyder regeringens formål med udflytningerne af 3900 statslige arbejdspladser. Arbejdspladser, som skal udflyttes fra København til landets fire øvrige regioner (Regeringen 2015: 9). Der er tale om en kompliceret proces på flere parametre. Planen fra regeringen er lagt, og det er nu op til de enkelte ministerier og ansvarlige ministre at gennemføre disse planer (Ibid.). Et særligt fokus i regeringens rapport fra 2015, er de fem personalepolitiske pejlemærker, som i rapporten betegnes som *styrende for processen* med at flytte statslige arbejdspladser (Ibid.). Der er dermed tale om en top-down politisk beslutning og uddelegering af selve udflytningsprocessen. Når der er tale om en top-down beslutning fra regeringens side, kan der imidlertid synes at være lang hierarkisk vej ned til medarbejderne i kundecenteret. Og man kan derfor stille spørgsmålstejn ved regeringens interesse i den påvirkning udflytningen har på de berørte medarbejdere. Med afsæt i netop dette regeringsudspil, som har en temmelig tydelig signalværdi om medarbejderne som vigtige

medspillere, arbejdes der med en antagelse om, at disse personalepolitiske pejlemærker ligeledes er en mærkbar del af processen for medarbejderne i kundecenteret. Derfor er det først og fremmest interessant at undersøge, hvilken opfattelse medarbejderne har af dette regeringsudspil. Dernæst er det interessant at få blik for de udfordringer udflytningsprocessen medfører, både internt i kundecenteret, men ligeledes måden hvorpå ledelsen kommunikerer de uddelegerede top-down beslutninger ud på. Interessen for medarbejderne kan som udgangspunkt dermed findes i de fem personalepolitiske pejlemærker. Det interessante ligger dog alligevel i uddelegeringen af opgaverne, hvor det er op til de enkelte ministerier at efterleve disse pejlemærker og fastholde dem som *styrende for processen* (Regeringen 2015: 9). I og med Erhvervsstyrelsen er en del af den ministerielle organisation, er den dermed underligt politiske regulativer og tiltag, hvorved udflytningen af kundecenteret ikke er bestemt af Erhvervsstyrelsens ledelse. Men alligevel får ledelsen en form for hovedrolle i udvælgelsen af medarbejderne som skal udflyttes. I den forbindelse er der igen tale om en top-down beslutning internt i Erhvervsstyrelsen, som kan tænkes at have forskellige, men afgørende, betydning for de enkelte berørte medarbejdere. Som udgangspunkt er det eneste alternativ, for de medarbejdere der vælger udflytningen fra, en fyreseddel. Og spørgsmålet bliver derfor, hvordan sikres en udflytning der bidrager til selv bærende udvikling, hvis medarbejderne ikke flytter med? I den kontekst er det ligeledes interessant at undersøge, hvorvidt regeringens fokus på vækst og bedre geografisk balance er det primære mål med udflytningen? I den forbindelse kan det være vanskeligt at se bort fra folketingsvalget, som har afgørende betydning for ministeriers og styrelsernes ansvarsområder og arbejdsopgaver, fordi det netop er den siddende regering som har magten. Med magt tænkes der her på den legitime ret staten har til at ændre spillet gennem nye spilleregler, som udflytningsprocessen kan være et eksempel på. Det er staten der styrer denne type af udflytning, som en form for demokratiseringsproces af statslige institutioner. I og med staten ikke kan konkretiseres specifikt fordi den er en indlejret del af os alle sammen, kan man sige, at det er regeringen, der har den legitime magt til at udføre statslige handlinger.

Specialets omdrejningspunkt bliver at skabe en forståelse for de varierende, samstemmende og modstridende positioneringer, som vi oplevede, kom til udtryk blandt de berørte medarbejdere i Erhvervsstyrelsens kundecenter. Til at opnå forståelse for denne problemstilling anvendes den franske sociolog, antropolog og filosof Pierre Bourdieus praksisteori samt forståelse af staten som magtfelt. Fokus bliver derfor på at udforske sociale praktikker og dette speciale vil derfor heller

ikke komme med endegyldige løsningsforslag til specifikke handlinger eller forandringsstrategier (Glasdam, S. 2007: 130).

Ud fra ovenstående problemfelt tager dette speciale udgangspunkt i følgende problemformulering.

Problemformulering

Gennem kvalitative forskningsinterviews ønsker vi at opnå forståelse for samt forklare, hvilken påvirkning det har på Erhvervsstyrelsens medarbejdere i kundecenteret, når regeringen, gennem deres magtposition, vælger at ændre spillet og dermed spillereglerne med udflytningen af statslige arbejdspladser? Og hvilken indflydelse har disse ændringer i forhold til medarbejdernes habituelle dispositioner og dermed handlemuligheder?

Begrebsafklaring

I det følgende præsenterer vi en begrebsafklaring af begreberne centralisering, decentralisering og dekoncentration. Formålet er at sikre den rette forståelse og den korrekte sammenhæng af disse ord og begreber i forhold til den kontekst vi bruger dem. Både centralisering og decentralisering er organisatoriske principper.

Vi forstår centralisering som en magtkoncentration, hvor myndigheden og dermed ansvaret for at træffe og gennemføre beslutninger ligger hos én eller nogle få personer. Dette gør sig ofte gældende i en hierarkisk opbygget organisation som forefindes både indenfor den offentlige og den private sektor. I dette speciale er det regeringen, der er i toppen af hierarkiet (Den Store Danske 2016) & (Jensen, H. O. 2012: 155).

Decentralisering dækker modsat over det at uddelegere det ledelsesmæssige kompetenceansvar og organisering af aktiviteter samt den dertilhørende myndighed til selvstændige lokale beslutningstagere. Det kan på denne måde også betragtes som en form for magtdeling, hvor magten deles ud på flere forskellige aktører (Ibid.).

Erhvervsstyrelsen tilpasser sig regeringens visioner om et Danmark i bedre balance ved at lave en organisatorisk tilpasning. Tilpasningen ligger i den delvise udflytning af et callcenter til Nykøbing Falster. Dette betegner vi som en dekoncentration af Erhvervsstyrelsen. Det er set i lyset af, at ”magten” fortsat ligger placeret på Langelinie i København, hvor Erhvervsstyrelsen fortsat vil have deres hovedkontor. Fremadrettet får de også en filial i Nykøbing Falster. Erhvervsstyrelsen er som

helhed ikke umiddelbart en udflytningseget institution, fordi de har et samarbejde med de øvrige styrelser, som fortsat også er lokaliseret i København (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 13).

Review af eksisterende viden

I dette afsnit præsenteres den relevante viden fra den eksisterende viden på området, som har bidraget til en baggrundsforståelse indenfor specialets undersøgelsesfelt.

Som allerede nævnt i indledningen står Danmark overfor den største udflytning af statslige arbejdspladser nogensinde i danmarkshistorien. Indtil nu har det mest omhandlet udflytningen af industrielle arbejdspladser til primært udlandet, hvilket ikke er fokus i denne opgave. Så i og med at denne kommende udflytning af statslige arbejdspladser er en relativt omfattende forandring i forhold til en ny vækstmodel, så foreligger der endnu heller ikke meget viden om emnet samt tidligere erfaringer i en dansk kontekst. Med vækstmodel henvises der til regeringens policy dokument, med målsætningen om at opnå mere vækst i Danmark og et Danmark i balance (Kristensen, H. H. 2014: 4). De statslige arbejdspladser udgør i dag cirka en fjerdedel af den samlede offentlige beskæftigelse, og de statslige institutioner er primært centraliseret i hovedstadsområdet. Hvilket dermed også vil sige, at de statslige jobs udgør en relativt mindre andel af beskæftigelsen i resten af provinsen (Ibid.).

I forbindelse med vores litteratursøgning om emnet har vi fået vejledning til forskellige søgestrategier via biblioteket på Aalborg Universitet (Bilag 2). Selve søgeprocessen har været en udfordring, fordi der endnu ikke er skrevet meget om selve udflytningsprocessen. Idet vi med dette speciale ønsker at bidrage med et sociologisk samt medarbejderbaseret perspektiv, har vi været nødsagede til at tænke kreativt i vores søgeproces. Med afsæt i *De 5 W'er* (Ibid.) har vi været igennem mange overvejelser omkring især det første og indledende W, der står for *what*, for at skabe og forstå sammenhængen mellem vores problemformulering, undersøgelsesspørgsmål og det materiale vi fandt frem til. I opstartsfasen af søgeprocessen var fokus blot på at finde frem til materiale, som kunne bidrage med perspektiver, som kunne have relevans for specialet. Herefter valgte vi at vurdere, identificere og inddеле det fundne materiale således, at disse fik hver sin funktion i specialet. På den måde skabtes et overblik over hvilke materiale der skulle anvendes i de pågældende kapitler.

Det er lykket os at finde frem til to danske analyser af mulighederne for perspektiverne på at udflytte statslige institutioner fra Hovedstadsområdet til provinsen. Den ene gennemførte den

daværende Erhvervs- og Boligstyrelse i 2002. Hvilket bygger på en gennemgang af kriterierne for egnede udflytningsinstitutioner samt egnede modtageområder (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002). Den anden er udarbejdet af COWI i 2005 for det daværende jysk-fynske erhvervssamarbejde; ”*Analyse af syv forslag om udflytning af statslige institutioner*” og den fokuserer på synergimulighederne og matchet mellem en institution og modtagerområdet. Analysen kommer også med bud på de økonomiske konsekvenser af en udflytning for eksempel engangsudgifter i forbindelse med flytning og rekruttering, personalerelaterede besparelser samt huslejebesparelser (Kristensen, H. H. et al. 2013: 10).

Disse to undersøgelser påpeger også, at udflytningen af statslige institutioner midlertidig vil have nogle afledte eller indirekte effekter på lokalområdet. For eksempel kan institutionen efterspørge produkter og serviceydelser fra leverandører, hvoraf en del af dem som oftest vil være placeret i nærområdet. Effekterne af sådan en efterspørgsel kan få betydning for den samlede effekt på et lokalområde eksempelvis i form af nye arbejdspladser. Den positive effekt ved etablering af en statslig institution kan altså blive et større antal arbejdspladser også udenfor institutionen (Ibid.: 11). Regeringens ønske om et Danmark der hænger sammen, med en afbalanceret regional udvikling ud over hele Danmarkskortet, afspejles endvidere i de vækstpartnerskabsaftaler regionerne har indgået med regeringen tilbage i 2013. Ifølge disse dokumenter skal væksten komme via et samarbejde mellem erhvervslivet, regionerne og videns-institutionerne (Kristensen, H. H. 2014: 4).

Dette lille tilbageblik på perspektiverne på en udflytning af statslige arbejdspladser efterlader indtrykket af, at man endnu ikke er nået til evalueringen af de få statslige arbejdspladser som igennem det seneste årti er udflyttet til provinsen. De dokumenterede effekter på danske erfaringer har været svære at finde og på baggrund af den sparsomme litteratur på området i national regi, har litteratursøgningen i stedet vendt blikket mod vores nordvesteuropæiske nabolande, Norge, Sverige og Storbritannien, som Danmark ofte sammenlignes med, og som ligeledes har arbejdet med decentralisering af statslige opgaver (Kristensen, H. H. et al. 2013). Den danske rapport ”*Staten i provinsen*” fra 2013 sammenligner erfaringerne fra Norge, Sverige og Storbritannien og konkluderer at *motivet, måden og matchet* hvorpå udflytningerne har fundet sted, har haft stor indflydelse på, hvorvidt decentralisering af statsinstitutioner kommer til at bidrage til vækst og udvikling (Ibid.: 7-8). Rapporten redegør også for andre væsentlige faktorer, der er værd at bemærke, såsom hvilke drivkræfter der ligger bag forandringerne, planlægningen af strategien for udflytningen samt de praktiske sider af decentraliseringen, herunder også hvilke effekter

decentraliseringen har haft i regionerne (Ibid.: 8). Interessante overvejelser som vi vil komme nærmere ind på og belyse i vores danske kontekst i Erhvervsstyrelsen.

Svenske erfaringer indenfor udflytning af statslige arbejdspladser

I Sverige har de haft stor succes med at udflytning af statslige arbejdspladser, både indenfor institutionerne og modtagerregionerne, hvor de tilbage i 1970'erne flyttede institutioner i klynger. Sådan et samarbejde viste sig, at kunne smitte af på det lokale samarbejde. Dermed var der et match mellem de udflyttede institutioner og modtagerregionernes profil, og man kunne heraf måle en mere effektiv regional udvikling samt vækst. Erfaringerne fra Sverige viser altså, at det er vigtigt hvilke motiver, der har ligget til grund for udflytningen (Kristensen, H. H. et al. 2013: 24). *”En udflytning af statslige arbejdspladser er omkostningsfyldt, og den skulle helst udmønte sig på lang sigt i en mere balanceret udvikling samt en mulig effektivisering af den offentlige sektor og den enkelte udflyttede institution”* (Ibid.: 24).

Erhvervsstyrelsen flytter en lille klynge til Nykøbing Falster bestående af to sekretariater (LAK og NBBL) samt en det deres nuværende kundecenter. De får hvert deres kontor rum i den samme bygning. Til dagligt har de tre enheder ikke noget samarbejde med hinanden på tværs af afdelingerne, og det får de heller ikke i fremtiden.

Norske erfaringer indenfor udflytning af statslige arbejdspladser

Norge har ført en anden policy, hvor social kapital oparbejdes ved at man ikke udvasker det. Forstået på den måde, at hvis eksempelvis regeringen lukkede en kaserne i en by, så tilførte de i stedet en anden statslig instans. Norge har på den baggrund gjort sig nogle interessante erfaringer med, at en udflytning har tilføjet øget effektivitet på grund af stor personaleudskiftning. Idet de nyansatte bidrog med en mere effektiv og positiv udvikling af nye arbejdsrutiner, da de ikke havde medbragt nogle ”dårlige vaner” fra tidligere (Kristensen, H. H. et al. 2013: 27). Ellers har Norge, ligesom Sverige, også oplevet at udflytning af klynger havde større positiv effekt end enkeltstående udflytninger (Ibid.).

Britiske erfaringer indenfor udflytning af statslige arbejdspladser

I modsætning til Sverige og Norge har Storbritannien siden efterkrigstiden haft en langt mere konsekvent og lineær udflytningspolitik. Britisk politik har igennem hele perioden været optaget af at udflytning af statslige arbejdspladser kan være medvirkende til en mere balanceret regional

udvikling udenfor London hvor der, ligesom i Danmark og mange andre lande, har hersket en centralisering af staten og dens offentlige institutioner og departementer. Motiverne og måderne hvorpå udflytningen har fundet sted har varieret meget igennem årene, og i slutningen af 1980'erne og starten af 1990'erne blev det New Public Management tilgangen (med cost-benefit analyser) som blev inspirationskilden, i stedet for den hidtidige mere top-down styrede udflytningsplan (Kristensen, H. H. 2013: 32-34). I 2003 fik Sir Michael Lyon til opgave at lave en rapport med en socioøkonomisk analyse af regionerne. Han fandt det vigtigt at skabe et overblik over både hvilke problemer regionerne havde, men også hvad de havde at byde på. Således at netop en statslig udflytning af en myndighed kunne blive en gevinst for både regionen og myndigheden (Ibid.: 35 og 37). Lyon påpegede også i sin rapport at udflytningskandidater, som en naturlig forsvarsmekanisme, nærmest altid vil modsætte sig en udflytning med argumentet om, at det vil forstyrre deres arbejdsrutiner og lede til videnstab (Ibid.: 36). Ifølge Lyon er det derfor vigtigt at en udflytning handler om jobbet og ikke personer bag. På denne måde påpegede han overfor beslutningstagerne, at de var nødt til at have dette perspektiv for at kunne effektivisere den offentlige sektor. Ved at fokusere på jobbet undgår de dermed at blive fanget i den trivselsdebat, som de udflytningstruede medarbejdere naturligvis vil bringe på banen (Ibid.: 37).

Modsat Sir Michael Lyons argumentation bliver det netop denne trivselsdebat i forbindelse med udflytning af statslige arbejdspladser, som dette speciale vil sætte nærmere fokus på. Blandt andet med en socioøkonomisk analyse af de berørte medarbejdere i Erhvervsstyrelsens kundecenter.

Denne ovenstående præsentation af eksisterende viden vil, udover at bidrage som baggrundsviden, også danne grundlaget for vores fremadrettede konstruktionsarbejde. Ved at sætte specialets empiriske materiale op imod vores teoretiske konstruktion, får vi i den senere analyse muligheden for at afprøve den nuværende viden indenfor undersøgelsesfeltet. Og samtidig bidrager vi dermed med et nyt sociologisk perspektiv på undersøgelsesområdet.

Specialets formål

Et af formålene i nærværende speciale er med afsæt i vores kvalitative empiri samt Pierre Bourdieus teoretiske konstruktion, at undersøge, forstå og forklare, hvordan den danske regerings ændring af spillet og dermed spillereglerne for landets statslige arbejdspladser påvirker den enkelte medarbejder. I dette tilfælde udflytningen af Erhvervsstyrelsens medarbejdere i kundecenteret, som skal udflyttes fra København til Nykøbing Falster.

Udflytningen af statslige arbejdspladser bliver blandt andet interessant, fordi det er noget som regeringen, som en statslig institution i det bureaukratiske felt, via deres dominerende magtposition, kan påtvinge igennem styring og regulering af landets love og bekendtgørelser.

Staten kan i denne kontekst anses som værende en dominerende pædagog, der igennem en ny strukturel formning kan udstikke rammerne for, hvordan regeringen har magten til at kunne påtvinge nogen til at ville noget med nogle andre. Udflytningen af statslige arbejdspladser kan derfor betragtes som regeringens måde at socialisere en ny strukturel formning på, som en form for implicit pædagogik.

Disse institutionelle forandringer ønsker vi at sætte fokus på, fordi det ikke kun kommer til at påvirke interne mønstre og strukturer i Erhvervsstyrelsen, men også helt ned på mikroproces niveau, hos den enkelte medarbejder. En erkendelse af udflytningen af statslige arbejdspladser som en forandringsproces på både makro, meso og mikroniveau. Det er en forandringsproces på samfundsplan, når statslige institutioner udflyttes til nye lokationer, som i statens optik, giver bedre mening i forhold til regeringen mål om bedre geografisk balance og vækst. Ligeledes medfører udflytningerne forandringer i både ministerierne og de statslige institutioners arbejdsgange, idet det er i disse instanser udflytningerne udføres i praksis. Og afslutningsvis kommer udflytningerne til at have betydning for medarbejderne, hvis livsvilkår herigennem forandres.

I relation til ovenstående bliver et andet overordnet formål med vores analyse, igennem en sociologisk teoretisk konstruktion, at skabe blik for hvordan vores antagelse om at den statslige udflytning af arbejdspladser, vil ramme de enkelte medarbejdere på forskellig vis. I den kontekst er formålet ligeledes at undersøge den relationelle effekt som må påvirkes via denne socialisering, samt hvordan det får betydning for medarbejdernes habituelle dispositioner og handlemuligheder.

Vores formål er, at dette speciale kan blive et oplysende bidrag til fremtidig implementering, når det drejer sig om udflytning af statslige arbejdspladser.

Virksomhedsbeskrivelse – Erhvervsstyrelsen

De følgende afsnit har til formål at give et indblik i Erhvervsstyrelsen som organisation, samt indblik i, hvordan Erhvervsstyrelsens kundecenter fungerer i det daglige. Dermed er formålet at skabe en grundlæggende forståelsesramme for, hvad det vil sige at være medarbejder i Erhvervsstyrelsens kundecenter. Disse perspektiver anvender vi senere i specialets analytiske afsnit.

Erhvervsstyrelsen - en statslig arbejdsplads

Vores specialeprojekt om udflytning af statslige arbejdspladser udspiller sig i Erhvervsstyrelsen, som blot er én af de styrelser, hvor en eller flere afdelinger skal udflyttes til nye lokationer i Danmark. Erhvervsstyrelsen *”arbejder for at styrke danske virksomheders konkurrenceevne og bidrager derigennem til at løse udfordringerne med at skabe øget vækst og nye arbejdspladser i hele Danmark”* (Erhvervsstyrelsen 2016). Erhvervsstyrelsen er en offentlig institution, som varetages af Erhvervs- og Vækstministeriet, med Troels Lund Poulsen i spidsen som Danmarks Erhvervs- og vækstminister. Erhvervsstyrelsen er én ud af seks styrelser, som varetages af Erhvervs- og vækstministeriet (Erhvervs- og Vækstministeriet 2016).

Hvis vi sidestiller Erhvervs- og Vækstministeriet med en organisation, er det først og fremmest relevant at se på ledelsens (ministeriets) struktur, idet strukturen er et afgørende værktøj for ledelsen (Skriver, H. J. et al. 2015: 21). Det er ministeriet der står for strukturen og dermed styring af organisationen, inklusiv de seks styrelser. Dermed er det ministeriet der, i samarbejde med departementerne og styrelsesdirektørerne, årligt udarbejder arbejdsprogrammer med det formål at skabe vækstvilkår for de enkelte styrelser. De årlige resultatmål bliver dernæst implementeret i styrelsernes mål og resultatplaner, som evalueres år efter år i en rapport fra hver af styrelserne. Ministeriets mission og vision bliver udfærdiget med bidrag fra de mål, som årsrapporterne lægger op til (Erhvervs- og Vækstministeriet 2016). Med andre ord vil det sige, at Erhvervsstyrelsen som offentlig institution, arbejder ud fra de mål og strategier, som der er fremsat fra ministeriets side. Den struktur der er lagt fra ministeriets side, implementeres videre i Erhvervsstyrelsens interne struktur, hvor det henholdsvis er direktøren samt underdirektørerne, der herfra fordeler arbejdsopgaver samt det ansvar der i den forbindelse medfølger.

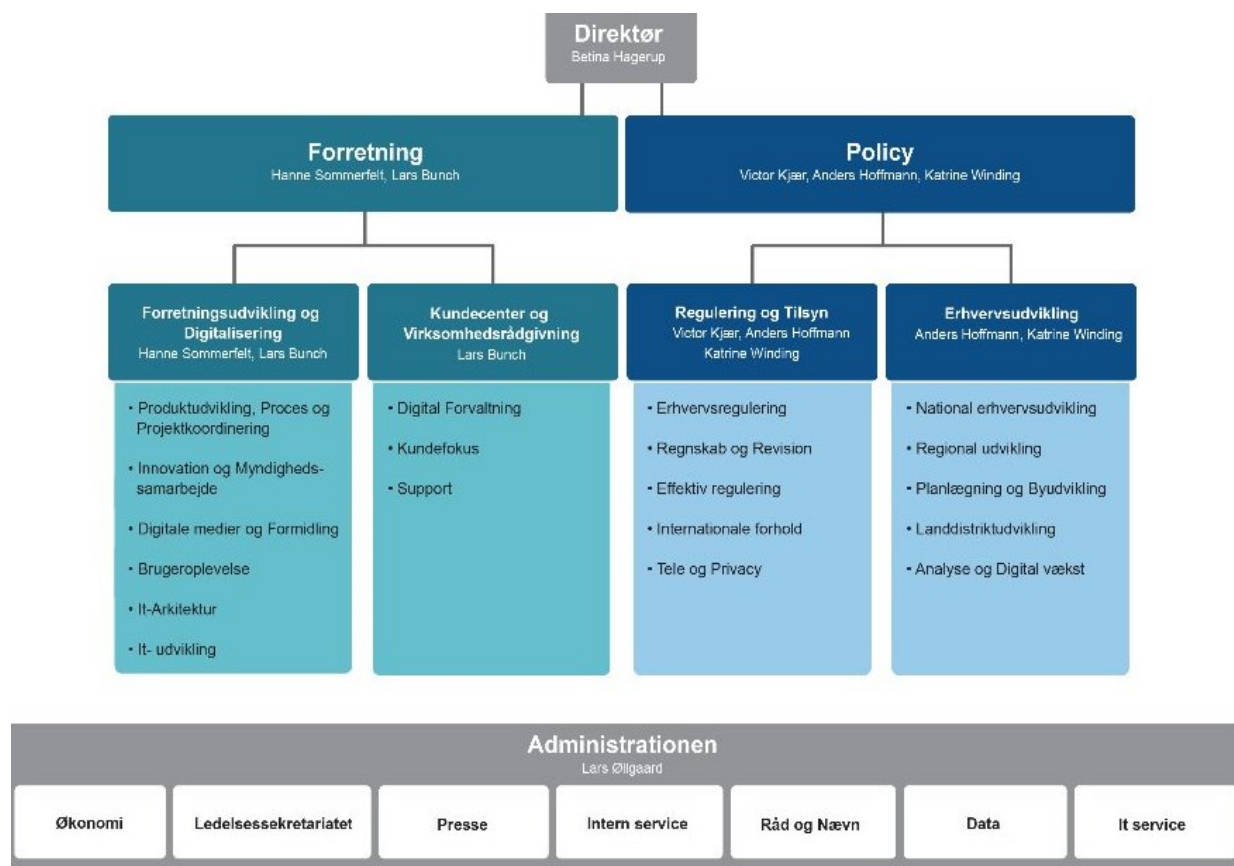


(Erhvervs- og Vækstministeriet 2016)

Den 1. januar 2012 blev Erhvervsstyrelsen dannet som en sammenlægning af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen samt dele af Erhvervs- og Byggestyrelsen og It- og Telestyrelsen. Arbejdsområderne i Erhvervsstyrelsen favner blandt andet erhvervsudvikling og -regulering, samt virksomhedsregistrering. Erhvervsstyrelsen har omkring 500 medarbejdere, som arbejder fra tre byer i rundt om i Danmark i henholdsvis København, Nykøbing Falster og Silkeborg. På nuværende tidspunkt er langt størstedelen af medarbejderne lokaliseret i København, mens cirka 50 medarbejdere er placeret i afdelingen i Silkeborg (Erhvervsstyrelsen 2016). Udflytningen til afdelingen i Nykøbing Falster er endnu ikke på plads, og derfor er kundecenteret fortsat bosat på Langelinie i København.

Erhvervsstyrelsen ledes i det daglige arbejde af direktøren. Direktøren har fem underdirektører under sig, hvis ansvarsområder er fordelt på to forskellige arbejdsområder – *Policy* og *Forretning*. Hver af disse afdelinger har to underafdelinger. *Kundecenter og virksomhedsrådgivning* er en underafdeling af *Forretning*, hvorunder Erhvervsstyrelsens kundecenter befinder sig. Lars, som er underdirektør med ansvar for kundecenteret, virksomhedsrådgivning samt ansvar for digitalisering af forretningsudvikling, har som underdirektør for kundecenteret ansvaret for den daglige drift

(Bilag 1.7). Hver af underafdelingerne har en underdirektør, som igen har en teamleder tilknyttet de forskellige afdelinger. Der er dermed sat en specifik hierarkisk orden internt i Erhvervsstyrelsen, som man må forholde sig til.



(Erhvervsstyrelsen 2016)

Erhvervsstyrelsens kundecenter

I et organisatorisk perspektiv, befinder Erhvervsstyrelsens kundecenter sig i et af de sidste led i den omtalte hierarkiske struktur. Medarbejderne arbejder med afsæt i retningslinjer og mål, som er strategisk fordelt længere oppe fra i hierarkiet. I mål og resultatplanen fra 2016 er kundecenterets kerneopgaver, ”at sikre en effektiv erhvervsservice med fokus på professionel digital forvaltning med brugervenlige selvbetjeningsløsninger og en effektiv service med korte sagsbehandlingstider.” (Erhvervsstyrelsen 2016: 4).

Specialets empiriske studie er, som bekendt, udarbejdet i Erhvervsstyrelsens kundecenter, som per 1. januar 2017 bliver opdelt på to lokationer. Den ene lokation vil fortsat være på Langelinie i København, mens den anden bliver udflyttet til en ny lokation på Nykøbing Falster. Idet

udflytningen endnu ikke er iværksat i praksis, forholder vi os til, hvad der sker i denne fase af udflytningsprojektet. Det vil sige, at vi i en uge fysisk har haft skrivebordsplads i kundecenteret. Her har vi direkte observeret og oplevet både de medarbejdere, som er direkte berørte af udflytningen, samt dem som fortsat skal blive på Langelinie, i deres ”normale” arbejdsmiljø. De medarbejdere som bliver på Langelinie kan betegnes som ”indirekte” berørte, i den forstand, at de skal blive på matriklen, men alligevel mister de deres kollegaer. I den forbindelse fik vi muligheden for at få indblik i kulturen i afdelingen, de daglige arbejdsgange og ikke mindst medarbejderne og deres arbejdsopgaver. På trods af, at udflytningen endnu ikke er praktiseret, havde vi på forhånd en grundlæggende antagelse om, at udflytningen alligevel allerede har haft stor betydning og indflydelse på de daglige arbejdsgange samt kulturen i afdelingen.

Erhvervsstyrelsen har adresse på Langelinie i centrum af København. Beliggende med en udsigt over havet ved siden af en række moderne lejligheder. Vi er ti minutters gang fra Østerport station. Når man kommer ind i Erhvervsstyrelsen smukke bygning, henvender man sig i receptionen, hvor man på forhånd skal have en aftale. Selve kundecenteret er placeret på 1. sal i et stort åbent kontorlandskab, hvor der er højt til loftet. Der er to indgange til kontoret og det er indrettet således, at man kan gå frit gennem hele lokalet, fra den ene dør til den anden. Medarbejderne sidder i øer af fire medarbejdere, de sidder to og to overfor hinanden. Hver ø er skærmet af med halvanden meter høje arkivskabe. Medarbejderne har faste pladser på kontoret. I det ene hjørne af kontoret sidder afdelingens teamleder, hun sidder ligeledes i en ø af fire medarbejdere. Og i den modsatte ende sidder Dorte, som er chefkonsulent og vores kontaktperson. Dorte har i sit daglige arbejde ikke noget med kundecenteret at gøre.

Der er en del summen på kontoret, som primært er fordi, at medarbejderne taler i telefon. Og dem der ikke taler i telefon, taler om diverse andre ting. Der blev af og til grinet et sted i rummet og stemningen er umiddelbart hyggelig. Medarbejderfordelingen af de 26 medarbejdere er således, at der er 22 kvinder og 4 mænd. Det unikke ved medarbejderskaren i kundecenteret er, at de alle har en betragtelig anciennitet, og flere af dem har fejret 25 års jubilæum i styrelsen. Den yngste medarbejder, som er vikar, er i starten af 20’erne, mens den ældste nærmer sig pensionsalderen. Medarbejderne skal primært være på telefonen hele dagen, hvis ikke andet er aftalt. Telefonerne har åbent fra klokken 8.30 til 16.00 hver dag, hvor kunderne kan ringe ind og få hjælp til blandt andet oprettelse af virksomheder, aktieoplysninger og andre virksomhedsrelaterede spørgsmål. Medarbejderne har trådløse headsets, så der er mulighed for at bevæge sig rundt på kontoret og

hjælpe hinanden. Der er mange tomme skriveborde på kontoret, og den ene del af kontoret virker derfor lidt tom. De tomme skriveborde er en konsekvens af en nylig fyringsrunde, som fandt sted samme dag som de enkelte medarbejdere blev udpeget til udflytning til Nykøbing Falster (Bilag 3).

Kundecenteret og ikke mindst de arbejdsopgaver, som er en del af kundecenteret, har gennemgået en forandring over tid. Hvor der tidligere var mulighed for at lave administrativt arbejde, består arbejdsopgaverne i dag primært af at hjælpe kunderne per telefon. Det er en ledelsesmæssig beslutning, som medarbejderne må efterleve. Det øgede fokus på digitalisering kan dermed antages at have medført denne udvikling i arbejdsopgaverne, og derfor er der eksempelvis ikke brug for sagsbehandlere eller sagsbehandling i samme grad som tidligere (Ejersbo, N. & Greve, C. 2014: 265).

2. Kapitel - Specialets teoretiske forankring samt videnskabsteoretiske overvejelser

Inspireret af den franske sociolog, antropolog og filosof Pierre Bourdieu, præsenteres her kort hans videnskabsteoretiske ståsted samt de centrale begreber fra hans praksisteori. Dette videnskabsteoretiske blik danner grundlaget for opgaven, og Bourdieus begrebsapparat anvendes som værktøjer til at forstå de praksisser, der gør sig gældende i Erhvervsstyrelsen kundecenter. Bourdieu betegner sin tænkning som et sæt af tænkeredskaber, frem for en stringent teori. Han beskriver det således: *”Jeg kan sige, at al min tænkning har dette udgangspunkt: Hvordan kan adfærd være reguleret uden at være et produkt af regler?”* (Wilken, L. 2005: 211). Bourdieu ønskede med sit arbejde at forklare, hvordan praksis kan reguleres gennem en række begreber. Bourdieus filosofi koncentrerer sig om tre fundamentale begreber – *habitus*, *felt* og *kapital*, og hans centrale interesse skal findes i relationerne mellem strukturer i sociale felter (objektive strukturer) og strukturer i agenternes habitus (kropsliggjorte strukturer) (Bourdieu, P. 1997: 11-12).

Bourdieu i et konstruktivistisk strukturalistisk blik

Bourdieu betegner sig som konstruktivistisk strukturalist (Bourdieu, P. & Wacquant, L. 1996: 23). Han placerer sig dermed ikke i en specifik videnskabsteoretisk kategori, men kobler derimod konstruktivismen og strukturalismen (Ibid.: 23-24). Denne videnskabsteoretiske opfattelse adskiller sig fra den gængse, hvor subjektivismen og objektivisme er adskilt. Bourdieu adskiller sig i den forstand, når han argumenterer for det subjektive og objektive som komplementære (Ibid.). I den

konstruktivistiske tankegang ser man på det, som er socialt konstrueret. I Bourdieus tilgang skal det konstruktivistiske forstås som subjektets forklaringer på, hvorfor og ikke mindst hvordan deres handlinger er afgørende for at forstå verden. Ved at anvende konstruktion som et teoretisk værktøj, kan vi positionere medarbejderne i det sociale rum, hvilket kan bidrage til en dybere forståelse for deres erfaringer. På den måde bidrager konstruktionsarbejdet til, at vi som forskere kan sætte os ind i medarbejdernes livsverden, som en måde, hvorpå vi opnår dybere forståelse for deres handlinger.

I den strukturalistiske tankegang ligger ideen om, at sociale handlinger er styret af underliggende strukturer. Disse strukturer er et kodet udtryk for samfundets sociale regler. Bourdieus strukturalistiske tilgang kommer til udtryk i hans fastholdelse af ideen om, at sociale handlinger er strukturelt betingede (Wilken, S. 2011: 29). I den kontekst kan man derfor ikke forstå social praksis, ved udelukkende at fokusere på strukturelle eller objektive forhold. Det er nærmere en forudsætning også at interessere sig for, hvordan agenter selv forstår det samfund de er en del af. På den måde betragter Bourdieu den sociale verden som dobbelt (Ibid.). Bourdieu bygger altså sin forståelse på forholdet mellem agenter og strukturer på den præmis, at objektive strukturer har subjektive konsekvenser. Denne forståelse er forenelig med ideen om, at den sociale virkelighed er konstrueret af individuelle agenter (Wilken, L. 2005: 214). Derfor får det konsekvenser for medarbejderne i kundecenteret, når regeringen ændrer strukturerne gennem det nye sæt af spilleregler, som udflytningen af kundecenteret medfører. Dermed stiller Bourdieu krav til forskerens opgave, om at afdække de underlagte strukturer, som udgør den sociale verden samt de mekanismer, som sørger for at strukturerne bliver reproduceret og forandret (Bourdieu, P. 1997: 20). For at bidrage med en dækkende forståelse af analysen, er det med andre ord essentielt at forstå forholdet mellem de sociale positioner, agenternes habitus og deres positioneringer (Ibid.). Sociale fænomener er genstande, der kan erkendes i virkeligheden selv. Det sker når agenterne tolker og prøver at få mening med den verden, der skaber dem (Ibid.: 21). Medarbejdernes oplevelser og reaktioner på udflytningsprocessen er en indikation på, deres måde at forstå de ændringer den politiske beslutning medfører i forhold til de underlagte strukturer. Medarbejderne er ikke bevidste om de underlagte strukturer, men disse er blevet indlejret i dem gennem deres opvækst. Dermed er det vores opgave som forskere, at frembringe viden om disse underlagte strukturer, for at forstå medarbejdernes point of view. Gennem denne dialektik konstitueres de kollektive og ubevidste principper for opdelingen af det sociale rum, som individerne udfolder praksis i (Ibid.: 25). Bourdieu definerer dermed samfundet som et todimensionelt system af magt- og meningsrelationer mellem forskellige grupper

og klasser (Ibid.: 21). På den måde kan vi med Bourdieu få indblik i magtrelationer og meningsrelationer, som er på spil, når staten ændrer spillet og dermed spillereglerne, som er de regler medarbejderne må spille efter.

Den objektiverende tilgang at analysere sociale fænomener på, ser bort fra den oplevelse, individerne har af deres handlinger. Ifølge Bourdieu er det derfor nødvendigt netop at analysere individernes oplevelser af deres erfaring og opførsel. For at kunne forstå det sociale i dets totalitet, udgør den enkeltes forestillinger om virkeligheden et centralt element. Således bliver en subjektiverende metode en nødvendighed (Bourdieu, P. & Wacquant, L. 1996: 21). En tilgang som tager højde for den rolle, som hverdagsviden, subjektivitet og praktiske færdigheder spiller i opretholdelsen af en fælles, samfundsskabt virkelighed (Ibid.: 22). Dermed ligger hovedvægten på individet som social agent. Dette ligger sig op af den konstruktivistiske videnskabelige tilgang, hvor udgangspunktet er, at subjektet ikke erkender verdenen som den er direkte, men at vores erkendelser er konstruerede i forhold til de relationer vi indgår i. Bourdieu forklarer de to måder at anskue verden på som følger:

"I lyset af visse former for mekanistisk opfattelse af, hvad handling er, er det udmærket at gøre opmærksom på, at den sociale virkelighed bliver til både som et individuelt og et kollektivt fænomen. På den anden side skal man ikke glemme [...]at de ikke selv har konstrueret de kategorier, de bruger, når de laver deres konstruktion af virkeligheden" (Bourdieu, P. & Wacquant, L. 1996: 23).

Med andre ord skal forskeren være opmærksom på, at man ikke kan opnå et endegyldigt svar. Derimod skal forskeren være bevidst om, hvordan både strukturalismen og konstruktivismen påvirker den sociale virkelighed og det sociale rum der forskes i.

Forståelsen i udviklingen af sin praksisteori, placerer Bourdieu i spændingsfeltet mellem individ og samfund. Spændingsfeltet bliver skabt på baggrund af samfundets og individets differentierede strukturer, hvorledes disse ikke nødvendigvis stemmer overens. Spændingsfeltet mellem det subjektivistiske og det objektivistiske, bliver i Bourdieus teoretiske tilgang til praksis (Wilken, L. 2005: 212). Dette speciale er inspireret af Bourdieus forståelse, som anvendes til at undersøge de strukturelle forbindelser med den udflytning Erhvervsstyrelsen står overfor samt medarbejdernes levede erfaringer.

Bourdieu, staten og symbolsk vold

I Bourdieus optik, som tager afsæt i hans analyser af staten, fremhæves vigtigheden af en tvivlende tilgang. *"Man kan aldrig tvivle for meget, når det drejer sig om Staten"* (Bourdieu, P. 1997: 97). Denne tilgang er inspireret af Thomas Bernhards forståelse af, at de tanker vi har om staten, i virkeligheden er produceret af staten selv. I den kontekst kan det give mening med netop Thomas Bernhards eksempel om skolen som statens skole, hvor vi allerede som unge mennesker tages under statens vinger for at lære det, som staten har besluttet vi skal lære i skolen (Ibid.). Dette perspektiv er ifølge Bourdieu essentielt, hvis man ønsker at undersøge sandheden om staten, og derfor bør man som forsker være opmærksom på, at *"Et af de mægtigste magtmidler som staten er i besiddelse af, (er) magten til at producere og gennemsatte [...] de forståelseskategorier som umiddelbart vi anvender om alt i verden, og altså også om staten selv."* (Ibid.). På den måde kan man sige, at staten ikke udelukkende er noget, som er udenom os, men at staten ligeledes er en del af os (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 14). Sagt på en anden måde, i Bourdieus konstruktivistiske strukturalistiske forståelse, er staten i stand til at udøve symbolsk vold, fordi staten har en dobbelt eksistens. Først og fremmest optræder staten, i form af mekanismer og specifikke strukturer, som objektiv. Dernæst optræder staten subjektivt i form af agents egen forestilling om, hvordan verden skal forstås og opfattes, og derved ligeledes i form af agents mentale strukturer (Bourdieu, P. 1997: 104). *"Når staten sætter sig så let igennem, når den så let gennemsatte sin symbolske magt, så er det fordi staten [...] er i stand til uhindret at gennemsatte nogle mentale strukturer, der er i overensstemmelse med dens strukturer"* (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 14). Bourdieu fremsætter her en pointe, hvori den dominans, som staten relativt let, men samtidig gennemgribende, ligger i statens evne til at påtvinge agenter statens tanker eksempelvis gennem skolesystemet (Ibid.). Staten er den øverste og magtfulde autoritet, som udstikker principper og regler, som agenter implementerer som en naturlig del af deres hverdag, hvorledes disse principper og regler, i Bourdieus optik, er en slags symbolsk kapital, agenter tillægger sig. Idet staten både er en implicit samt eksplicit del af individet, er det selvsagt at staten ikke kan varetage og regulere regler og principper af sig selv. Derfor er staten således opdelt, at

"De lokale autoriteter må derfor i stigende grad forsøge at være på linje med statens principper. Harmoniseringen af regler, fortolkninger og procedurer er derfor et vigtigt eksempel på statens akkumulering og monopolisering af symbolsk kapital" (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 17).

I den sammenhæng er det passende at anse Erhvervs- og Vækstministeriet samt Erhvervsstyrelsen som en del af de lokale autoriteter. I den kontekst kan Erhvervsstyrelsen ligeledes betragtes som en implicit del af staten. Bourdieu beskriver staten som en form for et politisk bureaukratisk felt, hvori regeringen udgør det statslige bureaukratiske felt (Bourdieu, P. 1997: 112). Herunder tænkes Erhvervsstyrelsen som et institutionelt subfelt. Bureaukrati kan defineres som en fast form for administration, som kendetegnes ved en hierarkisk stillingsmæssig autoritet. Det bureaukratiske felt betyder derfor, at det er de overordnede niveauer der udstikker de gældende direktiver (Leksikon.org). Som det er tilfældet, når Erhvervsstyrelsen arbejder med afsæt i de direktiver, som udarbejdes på ministerielt plan. Endvidere bærer det bureaukratiske felt præg af stillinger, som reguleres af love og forskrifter.

Feltbegrebet – en grundlæggende forståelse

"At tænke i felter er at tænke relationelt" (Bourdieu, P. & Wacquant, L. 1996: 84). Med inspiration i Bourdieus tanker, begrebsliggøres Erhvervsstyrelsen som et felt, hvori vi konstruerer kundecenteret som et subfelt i feltet. Bourdieu forklarer, *"[...]at et felt er et rum, i hvilket man kan konstatere effekten af et felt[...]"* (Ibid.: 89). For at et område kan analyseres som et felt, er det en forudsætning, at feltet har udviklet en selvstændighed, både i forhold til omverdenen og andre felter (Ibid.: 85). I den kontekst kan Erhvervsstyrelsen betragtes som en organisation som en del af det statslige magtfelt. Erhvervsstyrelsens selvstændighed ligger implicit i styrelsen som organisation, hvor det statslige magtfelt gør sig gældende i forhold til Erhvervs- og Vækstministeriet, som Erhvervsstyrelsen er en del af. Herunder den struktur, som Erhvervsstyrelsen herigennem indgår i. Med andre ord kan man sige, at Erhvervsstyrelsen, som felt, indgår i det, som Bourdieu betegner som et metamagtfelt (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 21). Endvidere beskriver Bourdieu feltet som et netværk af relationelle positioner. I den sammenhæng mener Bourdieu, at man kan sammenligne et felt med et spil. En vigtig pointe er i den sammenhæng, at det er forskellige kapitalformer, der er på spil i forskellige felter (Bourdieu, P. & Wacquant, L. 1996: 85). Dermed relaterer de forskellige positioner sig til den måde agenterne placerer sig i feltet. En vigtig pointe er her, at de positioner som agenter indtager, sker på baggrund af de kapitaler, som de finder værdifulde. Dermed er der flere kapitalformer på spil i et felt. Det kan betyde kampe i feltet mellem agenter, som henholdsvis ønsker at bevare eller forandre feltet (Ibid.). Et perspektiv der imidlertid kan sættes i relation til medarbejderne i kundecenterets forskellige måder at håndtere udflytningsprocessen på.

Ethvert felt har sit specifikke regelsæt, interesser og værdier, som Bourdieu kalder feltets doxa. Doxa er den tavse og ubevidste konsensus af selvfølgeligheder om ret og uret, normalt og unormalt, kvalificering og diskvalificering, som er præget af de dominerende positioner i feltet (Bourdieu, P. 1997: 127-129). Dermed kan doxa siges at være influeret af det spil der gør sig gældende i feltet. Doxa bliver på den måde ligeledes et udtryk for de forskellige agents, som deltagere i spillet, positioneringer. Doxa og den fælles konsensus er et slags fundament i sig selv i forhold til den organisering, der er i forbindelse med at være statsligt ansat. Det vil sige, at man som statslig ansat, groft sagt, opnår fælles opfattelser og tankerammer, som indlejres i agenternes mentale strukturer (Bourdieu, P. 1997: 126). Det kan eksempelvis sættes i relation til den måde medarbejderne i kundecenteret får information på. Dagen efter udflytningen af Erhvervsstyrelsens kundecenter var blevet en realitet, måtte medarbejderne hver især vente ved deres computere ved et bestemt tidspunkt, hvor de hver især per mail ville få besked om hvorvidt de selv var udpegede til at skulle udflytte. De medarbejdere, som ikke blev udpeget, fik ingen mail eller anden information. Det var ledelsen der udpegede de enkelte medarbejdere (Bilag 1. 2: 10). Denne kommunikationsform kan anses som et eksempel på, *"at de dominerede samfundsgrupper er underkastet strukturerne i en social orden, en doxa, og at deres mentale strukturer er produktet af denne orden"* (Ibid.: 126). Jævnfør Bourdieus tanker, anser vi i den kontekst medarbejderne som en domineret gruppe, som må tilpasse sig Erhvervsstyrelsens strukturer, og dermed kommunikationsformer.

Habitus – et klassisk begreb

Som et led i undersøgelsen samt konstruktionen af et felt, er det en forudsætning at analysere agenternes habitus (Bourdieu, P. & Wacquant, L. 1996: 91). Habitus er et centralt og omfattende begreb i Bourdieus praksisteori. Habitus fortæller noget om, hvordan de erfaringer en agent har fået igennem sin position i det sociale rum eller et specifikt felt, indlejres i en bestemt livsstil. Den livsstil, som påvirker agentens opfattelse – og handlingsmønstre i forskellige situationer, og som dermed klassificerer agentens smagspræferencer og hvad agenten finder rigtigt eller forkert. Denne livsstil er påvirket af habitus, og *"Habitus er dette generative og samlede princip, der omsætter de indre og relationelle karakteristika i en position til en samlet livsstil, dvs. til et samlet sæt af personvalg, valg af goder, valg af praktikker"* (Bourdieu, P. 1997: 24). Agenternes individuelle handlingssystemer og habituelle forudsætninger er rammesættende for hvilke muligheder den enkelte agent har i et givet felt (Bourdieu, P. & Wacquant, L. 1996: 91). I den kontekst synes det relevant at konstruere medarbejdernes habituelle dispositioner, med det formål at få et analytisk

perspektiv for deres individuelle handlemuligheder, når Erhvervsstyrelsen konstrueres som et felt. Medarbejdernes habituelle dispositioner bidrager først og fremmest til en forståelse af deres point of view, som er grundlæggende for deres positioneringer i forhold til udflytningsprocessen. Det givne felt er derfor ikke en uvæsentlig faktor, idet de felter man begår sig i, har betydelig indflydelse på agenternes habitus. Dette perspektiv gør sig derfor også gældende for medarbejderne i kundecenteret, fordi deres arbejde i en statslig institution, må betragtes som en del af deres habituelle dispositioner. Medarbejdernes habitus kan dermed siges at blive påvirket af det statslige metamagtfelt. Dette skal ses i lyset af Bourdieus skitsering af staten som en *"velfunderet kollektiv illusion"* (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 13). Her fremsætter Bourdieu en pointe i, hvordan staten, med sin foreskrivende og beskrivende funktion, har indflydelse på agents bevidsthed (Ibid.). Staten udstikker nogle rammer for agenternes praktikker og på den måde indprentes der fra Staten fælles tanker og opfattelseskategorier. Med andre ord nogle statslige klassifikationsformer for de sociale rammer som agenterne opfatter verden igennem. På denne måde skaber staten betingelserne for agenternes umiddelbare organisering af habitus samt deres mentale strukturer. Denne organisering bliver fundamentet, en slags konsensus, omkring alt det som alle finder selvindlysende for den sunde fornuft (Bourdieu, P. 1997: 125).

Når kapitalerne er en forudsætning

En vigtig faktor i teoretiseringen af feltbegrebet, er de forskellige kapitalformer, som er på spil. Begrebet kapital dækker over akkumuleringer og videreførelse af betingelser og forudsætninger, som agenter har med fra sin familie (Bourdieu, P. 1997: 141). Kapitalbegrebet relaterer sig derfor til de værdier og ressourcer, som agenter er i besiddelse af (Bourdieu, P. & Wacquant, P. 1996: 86). Kapital kan i sig selv ikke betegnes som et bestemt objekt, men derimod som en social relation (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 17). Bourdieu arbejder med fire typer af kapitaler – kulturel, økonomisk, social og symbolsk. Symbolsk kapital er dog ikke en kapital i sig selv. Derimod er symbolsk kapital dét, som andre kapitalformer bliver til, når de genkendes og anerkendes i et givent felt. Symbolsk kapital er derfor grundlæggende kognitiv (Bourdieu, P. 1997: 163). I analysedelen inddrages social, økonomisk og kulturel kapital, med det formål at belyse hvilke kapitaler agenterne besidder og finder værdifulde i forbindelse med udflytningen. Yderligere inddrages symbolsk kapital, som en erkendelse af Bourdieus tanker om staten som en faktor, der har midlerne til at indprente måder at se verden på i agents egne strukturer, hvilket giver staten muligheden for at udøve symbolsk vold (Ibid.: 115). Når Bourdieu anser kapitalbegrebet for

centralt i forbindelse med staten, er det med afsæt i de magtforhold, som i sig selv er stærkt forbundet med staten. I den forbindelse pointerer Bourdieu, at det er *”koncentrationen af den symbolske kapital der udgør grundlaget for den specifikke autoritet man finder hos den der sidder inde med statskapitalen, og i særdeleshed for vedkommendes meget gådefulde magt til at udnævne nogen til noget”* (Ibid.: 118). Symbolsk kapital kan dermed siges at få afgørende betydning, når man arbejder med en så omfattende størrelse som staten.

Positioneringer

I det feltanalytiske arbejde er det interessant at afstemme de typer af positioneringer, der findes i det specifikke felt. Bourdieu forklarer, at *”man må kort sagt tage sig i agt for at gøre de egenskaber der på et givet tidspunkt kendetegner en given social gruppe..., til nødvendige og uomgængelige træk ved den pågældende gruppe”* (Bourdieu, P. 1997: 19-20). Derfor kan der ved hjælp af feltbegrebet skabes overblik over de forskellige positioneringer, som finder sted i feltet og subfeltet. Dette overblik kan aflede modsatrettede positioner, og skabe overblik over hvad der kæmpes om, og ikke mindst hvad der er værdifuldt at kæmpe om (Ibid.: 20). Pointen er at opnå forståelse for forholdet mellem agenternes dispositioner (habitus), sociale positioner (relationelt begreb) og positioneringerne, som er et system af forskelle i de valg de træffer (Ibid.). Netop arbejdet med positioneringer er relevant i konstruktionen af medarbejderne i kundecenteret, for at få blik for den enkeltes handlemuligheder. Samtidig bidrager dette perspektiv til et nuanceret billede af medarbejdernes habituelle forudsætninger, således at de egenskaber der først og fremmest kendetegner dem som specifik medarbejdergruppe, fungerer som brugbare og nødvendige egenskaber i konstruktionen som repræsenterer en specifik tid. Med tid, henføres der til det pågældende tidspunkt, i forhold til hvor Erhvervsstyrelsen på nuværende tidspunkt befinder sig i udflytningsprocessen.

Historisering - Det dobbelte brud

Vores mål som forskere var indledningsvist, at opnå kendskab til feltet. Først og fremmest i arbejdet med at rekonstruere feltets genese og struktur. Feltets genese er en historisk gennemgang af tidligere forskning på området, som bidrager til en yderligere forståelse af de underlagte strukturer. I vores rekonstruktion af feltets genese skitserer vi nogle typer af tidligere erfaringer med udflytningsprocesser, som kan have haft betydning for det fænomen vi undersøger. Det bliver ikke en udtømmende rekonstruktion, idet der endnu ikke foreligger mange tidligere evalueringer eller erfaringer på området. Dette har vi lavet et spædt bidrag på i den følgende. Hvilket giver anledning

til at få blik for feltets stridigheder, positioneringer og dispositioner, samt hvilke praktikker, spilleregler og strategier der iværksættes, for på den måde at få blik for, doxaen – feltets tavse konsensus. Herigennem kan det tydeliggøres hvem der dominerer og hvem der bliver domineret i dette subfelt (Ibid.:40).

Ifølge Bourdieu vil man som samfundsvidenskabelig forsker altid stå overfor en dobbelt udfordring, når man studerer sociale objekter, fordi både forskeren og dem der studeres, altid vil være underlagt eksisterende forforståelser og prækonstruktioner. Disse epistemologiske overvejelser fokuserer Bourdieu på igennem sit begreb *det dobbelte brud*, som han senere videreudviklede til refleksiv sociologi (Hammerslev, O. & Hansen, J. A. 2009: 16). Dette skal ses i lyset af måden Bourdieu relaterer refleksivitet som en del af den videnskabelige praksis,

”[...]hvor forskeren kontinuerligt afdækker både de studerede agents og sine egne forståelseskategorier og afdækker, hvordan disse påvirker henholdsvis agenternes og forskerens egne praktikker i relation til feltet og i relationen mellem forsker og agenterne” (Ibid.).

Vi inddrager derfor dette begreb, for at skabe en erkendelse af både agenternes forståelseskategorier samt betydningen af vores egen position for undersøgelsesfeltet.

Det dobbelte brud indebærer to parallelle processer, forstået på den måde, at forskeren på den ene side må bryde med de forståelseskategorier og prækonstruktioner, som er de dominerende i undersøgelsesfeltet, således at konstruktionen af objektet ikke kun bliver ud fra agenternes egen selvforståelse. På trods af vores udgangspunkt om at bidrage med et medarbejderperspektiv, må vi som forskere samtidig forholde os til statens magt samt de strukturer der gør sig gældende i Erhvervsstyrelsen som virksomhed. Med andre ord, må vi forholde os til virkeligheden i form af de samfundsmæssige strukturer, for at bidrage med et nuanceret perspektiv. Det bliver en måde at skitsere, hvordan de objektive strukturer har subjektive konsekvenser. Man skal således som forsker forsøge at forstå deres sociale funktion samt relationen til de personer og institutioner, som benytter dem. Dette skal ske samtidig med at man, på den anden side som forsker, også må forsøge at objektivere sin egen position, for på denne måde at blive i stand til at bryde med egne forestillinger og kategorier om undersøgelsesgenstanden (Ibid.: 16-17). Bourdieu brugte i sine empiriske studier to forskellige værktøjer til at foretage det dobbelte brud, når han undersøgte den sociale verden. Han fokuserede således på det relationelle og historiseringen. Med et relationelt fokus henviser han til, *”at se de enkelte dele af den sociale virkelighed ud fra den sociale helhed”* (Ibid.: 17). Bourdieu undersøgte således agenternes handlen samt delelementer af deres sociale virkelighed ud fra en

helhed af relationer, for at finde frem til forskelle og ligheder, som kan vise sig i distinktioner. På denne måde fremkommer de skjulte objektive og indlejrede subjektive strukturer (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 16). I den sammenhæng anvender vi vores empiriske materiale til at fremhæve distinktioner og strukturer. Med historiseringen, som det andet værktøj, til at foretage det dobbelte brud, fokuserer Bourdieu på at undersøge feltets sociale og symbolske organisering (Hammerslev, O. & Hansen, J. A. 2009: 17). I denne sammenhæng bliver det at få en forståelse for de ideer og forståelseskategorier, der har udviklet sig i takt med selve dannelsen af den moderne stat i dag, som vi således dernæst som forskere skal forsøge at bryde med. Historiseringen skal altså forstås som et værktøj til at undersøge fortiden med, for at historisere under hvilke omstændigheder samt hvordan de enkelte sociale forhold har udviklet sig (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 16). *"Med et sådan blik synliggøres, hvem der har hvilke interesser i staten, og hvem der gennem tiden har promoveret staten på forskellig vis"* (Ibid.). Formålet bliver dermed at skabe forståelse for den historiske udvikling, som har betydning for dette speciales undersøgelse.

I det følgende objektiviseres få centrale historiske begivenheder, for at bryde med de historisk konstruerede forståelseskategorier og prækonstruktioner. Følgende er en skitsering og en måde at rekonstruere nogle typer af forhistorie om staten samt magten.

Det statslige felt

Bourdieu's sociologiske analyser af staten og magtfeltet kan tænkes *"som en række metodologiske refleksioner over, hvordan staten kan undersøges, uden at forskeren overtager eksisterende forestillinger om staten"* (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 12). Ifølge Bourdieu opstod den bureaukratiske stat som *"et skifte fra kongens personlige magt til en mere bureaukratisk magt"* (Ibid.: 23). Det bureaukratiske felt kan således betegnes som et kampfelt, hvor der hele tiden brydes med forskellige interesser. Det mærkes for eksempel især hver gang dansk politik skifter statsminister. Så tager regeringsgrundlaget en ny drejning, hvor det er nye pejlemærker som bliver vigtige, hvilket også ses med denne beslutning om udflytningen af de statslige arbejdspladser. Forskellige grupper i det bureaukratiske magtfelt bruger således forskellige reproduktionsstrategier til enten at fastholde eller forbedre deres sociale position (Ibid.: 29). Bourdieu forstår således heller ikke staten som en homogen aktør, men nærmere som et felt bestående af en række andre forskellige felter (Ibid.: 24). Bourdieu påpeger, at kampene om at regulere og administrere bestemte dele af det sociale liv ofte foregår mellem statens højre og statens venstre hånd (Ibid.: 25). Dette er

hans analytiske måde at skelne mellem forskellige dele af det bureaukratiske felts aktiviteter på. Han definerer venstre hånd som de udgiftskrævende ministerier, altså dem som varetager statens sociale funktioner, såsom eksempelvis sygeplejersker, folkeskolelærere osv. Og statens højre hånd som bestående af de ”økonomiske” ministerier, som finansministeriet samt offentlige og private banker (Bourdieu, P. 2010: 113). Bourdieu konstaterer således igennem hans analyser af staten og magtfeltet, at deres genese er uløseligt forbundet. *”I et magtfelt, hvor agenter med en række forskellige kapitalformer kæmper om staten og dens magt til at regulere det indbyrdes styrkeforhold mellem disse kapitalformer”* (Bourdieu, P. 1997: 28). I Bourdieus optik hersker der i det bureaukratiske felt det universelle. Her tilsidesætter de sociale agenter deres egne personlige interesser, og investerer i stedet kun i den grundlæggende lov som foreskriver at være i den offentlige interesse og tjeneste (Ibid.: 162). Når man træder ind i det bureaukratiske felt, ligesom i alle andre sociale felter, indgår man i det særlige forhold til feltet som Bourdieu omtaler *illusio*, som værende både betingelsen for og resultatet af den måde feltet fungerer på. Man anerkender altså de indsatser der spilles om (Ibid.: 153-154). Idet regeringen ændrer spillet og spillereglerne, kan det være et udtryk for, hvordan betingelserne for at deltage i spillet ændrer sig for medarbejderne. Selvom man ønsker at gøre oprør mod de modsatte positioner som folk indtager i det givne felt, så betyder det blot, at man erklærer sig enig i det som kræves af feltet, nemlig at feltet er betydningsfuldt nok til, at det er umagen værd at kæmpe for de ting, som står på spil i feltet (Ibid.). Det er således et af de perspektiver, vi med afsæt i empirien søger at få indblik i, i forhold til om feltet er betydningsfuldt nok for medarbejderne at investere i. Begrebet felt og agenternes *illusio* er altså på en og samme tid; *”betingelsen for og resultatet af den måde feltet fungerer på”* (Ibid.: 154). Den hierarkiske orden, der ligger implicit i det bureaukratiske felt, fastholder muligheden for udøvelsen af symbolsk vold, idet den dominerende magt ligger heri.

3. Kapitel – Metode frem for alt

I dette afsnit præsenterer vi, de konkrete metoder vi har anvendt til at indsamle empirien. Yderligere præsenterer vi vores metodiske overvejelser også med et særligt fokus på forskerrollen. I det følgende afsnit vil vi ligeledes præsentere vores grundlæggende antagelser, som var udgangspunktet for vores empiriske arbejde.

Undersøgelsens empiriske grundlag

Interessen for projektet om udflytning af Erhvervsstyrelsens kundecenter opstod med afsæt i en grundlæggende antagelse om, at der i regeringens beslutningsgrundlag og policy dokument ikke bliver taget højde for den enkelte medarbejder. Dermed havde vi ligeledes en antagelse om, at regeringens fokus udelukkende var på vækst og udflytning af arbejdspladser. Vi indtager et sociologisk perspektiv med det formål at fokusere på medarbejderne set i forhold til deres arbejdsplads. Vi startede vores empiriske undersøgelse i Erhvervsstyrelsens kundecenter med en antagelse om, at social kapital var den dominerende kapital i feltet. Vi antog, at netop social kapital var den type af kapital, som ville blive mest påvirket i forhold til den mulige livsændring, som udflytningen af arbejdspladsen kunne få af betydning for medarbejdernes personlige og familiære forhold. Denne antagelse kan dog samtidig være et udtryk for vores point of view, hvis vi på dette indledende tidspunkt i undersøgelsen skulle sætte os selv i medarbejdernes sted.

Denne betragtning eller erkendelse har betydning i forhold til vores rolle som forskere, fordi essensen med den empiriske undersøgelse er at få blik for, hvordan medarbejdernes habitus fanger dispositioner som forudsætninger for deres måder at handle på. Afslutningsvis havde vi en antagelse om, at medarbejderne var vrede på og utilfredse med ledelsen samt håndteringen af de forestående udflytningsplaner. Vi bygger ligeledes vores arbejdsantagelser på reviewet fra de norske, svenske og britiske erfaringer samt især de fem personalepolitiske pejlemærker for udflytningen, som regeringen har opsat i deres policy dokument *Bedre Balance* (Regeringen 2015: 9). Disse pejlemærker er en rammesætning, som regeringen har lagt op til, at Erhvervsstyrelsens ledelse skal efterleve og udføre i praksis. Det interessante i vores empiriske undersøgelse bliver derfor, om Erhvervsstyrelsen først og fremmest kan efterleve disse personalepolitiske pejlemærker, og samtidig er det interessant, om disse hænger sammen med medarbejdernes forståelse samt oplevelse af processen.

Udover vores arbejdsantagelser består undersøgelsens empiriske grundlag af observationer i feltet. Formålet med disse observationer har været at få indblik i og forståelse for kulturen samt

medarbejderne, der har deres daglige gang i afdelingen. Yderligere har vi observeret en workshop, som alle medarbejderne i kundecenteret har deltaget i. Den viden vi har tilegnet os ved disse metodiske undersøgelser, har været en forudsætning for det videre arbejde med vores undren og inspiration til at undersøge udflytningen af statslige arbejdspladser nærmere. Vi valgte dernæst at gøre brug af to yderligere typer af kvalitative metoder. Først og fremmest har vi udført semistrukturerede interviews med fire medarbejdere, to interviews med henholdsvis teamkoordinatoren og lederen af afdelingen, samt et fokusgruppinterview med fire medarbejdere (Bilag 1.8). Alle interviews blev foretaget på en uge. Alle interviewene udgør størstedelen af specialets empiri, fordi det er herigennem vi har mulighed for at analysere på medarbejdernes habituelle forudsætninger og dispositioner. Ligeledes udgør vores observationer en stor del af empirien. Samtidig er det i analysen af transskriptionerne, at vi får blik for mentale strukturer og forståelseskategorier hos medarbejderne. Ved at kombinere empirien fra disse forskellige forskningsmetoder på denne måde, optimeres konstruktionen af det genstandsfelt som vi ønsker at undersøge nærmere (Larsen, K. 2009: 41). De udførte interviews med medarbejderne, både enkeltvis og fra fokusgruppen, repræsenterer den primære empiri, som danner grundlaget for projektets analytiske arbejde som en repræsentation af deres oplevelser af feltet. Dernæst vil observationerne fra workshopen blive brugt til en komparativ analyse af, hvorvidt der er overensstemmelse mellem medarbejdernes udtalelser og deres ageren i feltet. Disse vil vi igen sammenholde med de to ledes udtalelser samt opfattelser af både den nuværende og kommende situationen som Erhvervsstyrelsen står overfor. På denne måde indsamles ny viden om hvilken værdi udflytningsprocessen tillægges, på den ene side med medarbejdernes oplevelser og på den anden side ledernes opfattelse. Hensigten med den indsamlede empiri er, at komme tæt på agenternes forståelseskategorier, som de orienterer sig igennem i deres sociale verden (Hansen, J. A. 2009: 62). Det er ved hjælp af denne konkrete viden vi opnår forståelse for, hvordan feltet fungerer og hvad der er på spil i feltet (Larsen, K. 2009: 43-45).

Rollen som forskere

I det følgende præsenteres vores roller som forskere i projektet. Dernæst belyses, hvordan vores roller er sat i spil undervejs.

Vi har fået adgang til feltet inde i Erhvervsstyrelsens kundecenter igennem Trines mor, som har været ansat derinde i 29 år. Hun tog den første kontakt til afdelingschefen derinde og den vej igennem fik vi skabt kontakt via e-mail korrespondance. Bourdieu anser en personlig relation til

informanten som fordelagtig, fordi interviewsituationen derved kan øge informantens tryghedsfølelse (Glasdam, S. 2004: 44). Før vi startede vores observationer, blev der på forhånd sendt en mail ud om vores tilstedeværelse, og derfor vidste størstedelen af medarbejderne, hvorfor vi var til stede i Kundecenteret. Til trods for det udtrykte nogle medarbejdere alligevel usikkerhed omkring vores tilstedeværelse, og derfor blev vi bedt om at præsentere os selv på tirsdagens morgenmøde. Vi præsenterede kort vores agenda for vores tilstedeværelse for medarbejderne, i forhold til det medarbejderperspektiv vi ville frembringe i specialet.. Vi anså det som værende en fordel, at kunne præsentere os selv som specialestuderende, fordi man som forsker, dermed ofte kan opnå en status som ”ufarlig”, hvilket ligeledes kan gøre det lettere at få adgang til feltet (Larsen, K. 2009: 57). Teamlederen udtaler, at hun tror det har været nemmere for medarbejderne at forholde sig til os, på grund af vores personlige relation. Hun mener endda, det har gjort medarbejderne mere åbne og imødekommende (Bilag 3.1: 118).

Vi fik plads på kontoret i kundecenteret ved et stort skrivebord, ude ved den ene væg, cirka midt i lokalet, hvilket gav os mulighed for at få blik for kulturen. Vi bliver hentet og vist på plads af Dorte, som er chefkonsulent, og hun startede med at fortælle os, at der herskede en trykket stemning på kontoret. Det skyldtes udflytningen, hvor de medarbejdere, som ikke er udvalgt til at skulle udflyttes til Nykøbing Falster, ikke har ”lov til” at være kede af det (Bilag 3.1: 115). Som forskere, møder vi i denne situation, allerede en form for holdning til vores tilstedeværelse. Dorte er vores kontaktperson i Erhvervsstyrelsen, og derfor har vi på forhånd talt projektet samt vores umiddelbare agenda igennem med hende, inden vi foretager vores observationer. Dermed har vi på forhånd ligeledes skabt en relation til hende. I den forbindelse er vi, i forskerrollen, nødsagede til at forholde os objektivt til hendes udmelding, hvorledes denne udtalelse bliver en del af vores empiriske materiale. Efter vi har præsenteret os på morgenmødet, blev vores tilstedeværelse hurtigt accepteret blandt medarbejderne. Dette kom blandt andet til udtryk, da en medarbejder i frokostpausen udtalte, at udflytningen og opdelingen af de fastansatte ikke har ændret ved det gode humør i afdelingen. Yderligere nævner hun, at det kunne være interessant at tale med de seks fastansatte, som ikke skal udflyttes til Nykøbing Falster, fordi de endnu ikke ved, hvilke arbejdsopgaver de skal varetage. Derfor er de forvirrede omkring deres position (Ibid.). Vi har en antagelse om, at medarbejderne følte sig trygge ved vores tilstedeværelse, idet de af sig selv begyndte at fortælle om udfordringer i forbindelse med udflytningen.

Før opstarten af dette speciale, har vi ikke på forhånd haft et kendskab til den danske stats udflytning af offentlige arbejdspladser til ydreområderne på Danmarkskortet. Trine har kun, qua hvad hendes mor har fortalt hende, en ganske lille forståelse for, hvad udflytning kommer til at betyde. Der er både positive og negative sider ved at have et kendt eller ukendt forskningsfelt, men fælles for dem begge er, at have en strategisk tilgang til det som man skal forske i. Kun igennem en strategisk tilgang, opnås maksimal læring om kampe, positioneringer og stridigheder i feltet (Larsen, K. 2009: 40). Vi har forsøgt at være ikke deltagende og objektiverende, men dog med en relationel, loyal observation i forhold til samarbejdet med både medarbejdere og ledere i Erhvervsstyrelsen (Ibid.: 54).

Dokumentanalyse af et regeringsudspil

Bedre balance, er navnet på den rapport, som regeringen offentliggjorde i oktober 2015 i forbindelse med udflytningen af statslige arbejdspladser i Danmark. Og netop denne rapport blev startskuddet til formuleringen af specialets undersøgelsesspørgsmål samt problemformulering. En dokumentanalyse kan eksempelvis anvendes til at få blik for processer, som har en given politisk dagsorden (Lynggaard, K. 2010: 137), hvilket er tilfældet for dette speciale. Derfor synes det relevant at supplere den øvrige empiri med en dokumentanalyse af *Bedre balance*, som var udgangspunktet for vores grundlæggende antagelser om udflytningsprocessen. Pointen og fordelene med dokumentanalysen er, at ”den type af data, som kan genereres gennem dokumenter, adskiller sig fra den type af data, som interviewmetoder som regel bidrager med” (Ibid.: 140). Dokumenter kan betegnes som et sprog, som er centreret i tekst og tid. Dokumenter reagerer ikke på hvordan de bliver studeret, og derfor kan dokumentanalysen anvendes til at undersøge problemstillingen i en specifik kontekst.

I specialet inddrages *Bedre balance* med det formål, at få indblik i, hvordan regeringen positionerer sig i det bureaukratiske felt. Samtidig bidrager rapporten til en forståelse for, hvilke parametre der er essentielle for regeringens opfattelse af en succesfuld udflytningsproces. Disse perspektiver kan dermed bidrage til konstruktionen af det bureaukratiske felt, herunder metamatfeltet. Formålet er at få blik for det historiske incitament, som der analyseres og konstrueres på baggrund af. Endvidere bidrager analyse af selve rapporten yderligere til konstruktion af og forståelsen for medarbejdernes handlemuligheder og forudsætninger i forbindelse med udflytningen. Her fokuseres der især på de tidligere nævnte personalepolitiske incitamenter, som regeringen opstiller i rapporten, samt de tidligere erfaringer med flytning af statslige arbejdspladser, som regeringen forholder sig til i

rapporten. I det indledende arbejde og analyse, som tog afsæt i *Bedre balance*, har disse personalepolitiske pejlemærker været med til at forme vores grundlæggende antagelser. Mens regeringens fokus på tidligere erfaringer fra vores nabolande, danner grundlag for specialets review (Side 7-10). I den sammenhæng er det dog vigtigt at være bevidst om, at rapporten ikke nødvendigvis bidrager til den direkte sandhed om et givent fænomen. Men derimod har fokus været på at genere data gennem rapporten som dokument, som en metodisk overvejelse (Ibid.).

Interviewguide – En strategisk tilgang

For at belyse og undersøge vores forskningsspørgsmål nærmere, har vi i udarbejdelsen af interviewguiden reflekteret over, hvilken viden der er interessant at afdække i interviewene. Dette med henblik på at få et indblik i samt forståelse for medarbejdernes oplevelser af håndteringen af udflytningsprocessen indtil nu.

Med afsæt i *Bedre Balance* arbejdede vi blandt andet med en antagelse om, at der for eksempel ville blive taget hånd om alle medarbejdere, uanset om de sagde ja eller nej til at flytte med til Nykøbing Falster (Regeringen 2015: 41). Dette fandt vi interessant at spørge medarbejderne nærmere ind til.

Alle de semistrukturerede interviews med medarbejderne startede og sluttede med specifikke socioøkonomiske spørgsmål, med det formål at opnå en nuanceret forståelse for deres habitus og dermed deres forskellige dispositioner for både at investere, prioritere og reagere forskelligt på udflytningen af deres arbejdsplads til Nykøbing Falster (Bilag 4). Dermed var der skabt et grundlag for at undersøge, hvorfor nogle medarbejdere muligvis kan og vil flytte med, mens andre ikke kan og vil. Et andet fokus med hensyn til interviewspørgsmålene har ligeledes været at få blik for medarbejdernes selvforståelse, for at skabe blik for *det dobbelte brud*. Dette perspektiv har til formål at bidrage til den senere analyse og konstruktion af medarbejderne i feltet. For at belyse dette perspektiv har vi eksempelvis fået medarbejderne til at beskrive de særlige kompetencer der skal til, for at kunne arbejde inde i kundecenteret.

Disse ovenstående refleksioner og arbejdsantagelser udgør baggrunden for de udfærdigede interviewguides (Bilag 4.1 - 4.4). Vi anvender derfor interviews med det formål, at opnå konkret viden om, hvordan feltet fungerer, samt hvad der er på spil i feltet (Larsen, K. 2009: 43-45). Alle interviewguides er tematiseret i kategorier ud fra ønsket om at få indblik i Bourdieus tre kapitaler; kulturel-, økonomisk- og social kapital. Hensigten er på denne måde at opnå en forståelse for hvilke kapitaler der anerkendes i feltet, og hvordan medarbejderne positionerer sig i forhold til disse kapitaler. Formålet er at opnå indblik i og forståelse for, om medarbejderne til- eller fravælger

udflytningen samt hvorfor. Ydermere er formålet er at frembringe ny viden, der kan bidrage til en bedre forståelse af problemfeltet (Hansen, J. A. 2009: 67).

Point of view gennem pilottest

Bourdieu gjorde i sit arbejde meget ud af at forstå agenternes strukturelle mønstre. En af måderne til at få blik for disse mønstre, var hans arbejde med begrebet - point of view. For at kunne stille de mest præcise og kvalificerede spørgsmål under sine interviews, handler det i Bourdieus optik først og fremmest, om at prøve at forstå agenternes points for view. Forstået på den måde, at interviewerens må forsøge at sætte sig ind i agenternes positioner (point of views) i det sociale rum i forhold til det felt agenterne befinder sig i. I Bourdieus tankegang bliver man som interviewer på den måde i stand til at stille de spørgsmål, som fanger netop agenternes views, i forhold til de arbejdsantagelser som man gerne vil have belyst (Bourdieu, P. 1999: 612-613). Dette er en af grundene til, at der eksempelvis er forskel på vores interviewguides for ledere og medarbejdere, fordi de er positioneret forskelligt i det sociale rum, både i det bureaukratiske felt såvel som Erhvervsstyrelsen som subfelt. Dette er ligeledes årsagen til, at de tre forskellige interviewguides er blevet pilottestet, inden vi foretog nogle af vores interviews. Intentionen med pilottestene var at skærpe vores forståelse for agenternes points inden vi interviewede dem. Pilottestene bidrog samtidig med et mere nuanceret indblik i de perspektiver og tanker, som medarbejderne var optagede af. Set i lyset af specialets interesse om netop at belyse medarbejderperspektivet, blev disse perspektiver derefter inddraget i interviewguidene.

Vi testede blandt andet interviewguidene på Trines mor, som med sine 29 års ansættelse i Erhvervsstyrelsen, har en fornemmelse af, hvilke udfordringer der kunne være relevante at fokusere yderligere på i interviewene. Yderligere pilottestede vi vores interviewguides på en af de faste vikarer, som har en kontraktperiode på cirka to år. Den pågældende vikar er derfor ikke på samme måde berørt af udflytningen, men alligevel har han en helt klar fornemmelse af stemningen, samt hvad der fylder hos kollegaerne. Idet vores interviewguides var baseret på vores grundlæggende antagelser samt regeringsudspillet i policy dokumentet *Bedre balance*, bidrog pilottestene med nye perspektiver. Helt konkret gjorde de os opmærksomme på forholdet mellem medarbejderne i deres tilbagemeldinger. Det vil sige forholdet mellem "os" og "dem", som et udtryk for hvordan udflytningen har påvirket det interne forhold mellem dem som skal udflyttes til Nykøbing Falster overfor dem, der skal blive på matriklen på Langelinie. Dette perspektiv var ikke en del af vores

grundlæggende antagelser, men det blev efterfølgende tilpasset til undersøgelsens design. Yderligere bidrog pilottestene med endnu et perspektiv - det økonomiske aspekt.

Observation i et Bourdieusk perspektiv

Som led i vores undersøgelsesdesign, har vi anvendt observation som metode. Observation giver anledning til at observere de mikroprocesser, som gør sig gældende i makrosammenhænge. Det vil med andre ord sige, at vi har mulighed for at observere de kroppe, der bevæger sig indenfor specifikke fysiske og institutionelle sammenhænge (Larsen, K. 2009: 38). En vigtig pointe i Bourdieus perspektiv er, at der ikke findes et endegyldigt svar på, hvordan man observerer (Ibid.: 39). Det centrale for vores observationer består dermed i, hvad, hvem og hvornår vi observerer. Derfor må vi som forskere fokusere på de objektive strukturer af relationer mellem positioner i feltet (Ibid.: 44). I forbindelse med vores metodiske overvejelser, har vi reflekteret over anvendelsen af observationsstudierne og hvad det kunne bidrage med. I Bourdieus optik, er det en forudsætning, at forskeren konsekvent gør sig overvejelser om, hvordan man vil lave sine feltnotater (Ibid.: 58-59). Ved at kombinere både interviews og observation, optimeres konstruktionen af det felt som undersøges (Ibid.: 41). Observationsstudierne er både vores tilstedeværelse i kundecenteret gennem en uge samt en workshop, på tre timer en onsdag eftermiddag for medarbejderne, som omhandler reaktionsmønstre og handlemuligheder i forhold til udflytning. Det var et eksternt konsulentfirma, som stod for både indhold og afholdelsen af workshoppen (Bilag 3.2 & 3.3).

Fordelen ved et observationsstudie er at få blik for de aspekter, som ikke kommer til udtryk i en interviewsituation. Eksempelvis kropssproget, feltets logik eller doxa. Forskeren får på denne måde en fordel ved at kunne relatere til det *sete*, gennem observationer, med det *ikke sete*, som er essensen i det relationelle perspektiv (Ibid.: 51). I den tråd repræsenterer feltnoterne det *sete* både i forbindelse med medarbejdernes hverdag og den pågældende workshop (Bilag 3.2 & 3.3). Vores nysgerrighed gik derfor også på, om vi via observation af deres kropssprog kunne se og tolke en anden dominansstruktur i gruppen, end den måde vi igennem vores interviews har kunnet positionere dem i forhold til hinanden. Ovenstående blev således det forskningsmæssige fokus for observationerne på workshoppen. I den efterfølgende analyse positioneres det observerede i et større (sub) feltsammenhæng, i en komparativ analyse med interviewene af medarbejderne.

At udvælge de “rigtige” informanter

Bourdieu argumenterer for vigtigheden af at gøre sig overvejelser i forhold til udvælgelsen af sine informanter, *“fordi det vil påvirke selve konstruktionen af studiet”* (Hansen, J. A. 2009: 68). Ved at være opmærksom og grundig i sine overvejelser i udvælgelsen af informanter, har man som forsker mulighed for at kontrollere konstruktionsprocessen (Ibid.). Før vi mødte medarbejderne i kundecenteret, gjorde vi os nogle overvejelser i forhold til hvilke informanter, der ville være relevante for vores undersøgelse. I den forbindelse var vi bevidste om relevansen af at vi blandt vores informanter skulle have repræsentanter af medarbejdere, som var udvalgt til at skulle udflyttes samt repræsentanter for dem der skal blive på Langelinie. Idet vores formål med specialet er at bidrage med et medarbejderperspektiv i forhold til udflytningen af statslige arbejdspladser, var det en forudsætning at bidrage med nuancerede medarbejderperspektiver. I udgangspunktet kunne vi have valgt anden tilgang til vores speciale, hvor vi udelukkende fokuserede på den marginaliserede eller berørte gruppe af medarbejdere, for at synliggøre og understrege et eksempel om de “stakkels medarbejdere”. Ifølge Bourdieu er der en pointe i at skelne mellem det han kalder “den store elendighed” og “den lille elendighed” (Ibid.: 69). Hvis vi havde valgt udelukkende at interviewe “de stakkels medarbejdere”, havde det i Bourdieus perspektiv været en repræsentation af “den store elendighed” og en skitsering af udfordringer som er åbenlyst synlige. Inspireret af Bourdieu, har vi i udvælgelsen af vores informanter derfor søgt at fokusere på “den lille elendighed” for at nuancere de udfordringer, som udflytningen af statslige arbejdspladser medfører. *“Den lille elendighed” er derimod noget, som findes overalt i det sociale rum, fordi der alle steder findes ulighed, folk, som er relativt dominerede, og personer, hvis muligheder ligger meget langt fra deres ønsker og forventninger*” (Ibid.). På trods af vores overvejelser i udvælgelsen af vores informanter, har vi alligevel måttet omforme nødvendigheden i de informanter vi har valgt, fordi vi ikke har haft fri mulighed for selv at vælge informanterne. Idet medarbejderne på daværende tidspunkt endnu ikke havde offentliggjort overfor ledelsen, om de ville flytte med til Nykøbing Falster, valgte vi at informere medarbejderne om vores agenda til en morgenbriefing. Her tydeliggjorde vi vores agenda om et nuanceret medarbejderperspektiv på udflytningen, og i samme forbindelse, at vi ønskede at lave interviews med henholdsvis medarbejdere som skulle blive på Langelinie og medarbejdere der var udpeget til udflytning. Blandt medarbejderne der var udpeget til at skulle udflyttes, ville vi ligeledes gerne interviewe både medarbejdere, som havde valgt udflytningen fra samt medarbejdere der havde valgt udflytningen til. På trods af logistiske udfordringer lykkedes det os, af frivillighedens vej, at rekruttere informanter fra netop begge disse medarbejdergrupper.

Interviews Bourdieu style

Forud for interviewene gjorde vi os overvejelser omkring, at udflytningen kunne være et følelsesladet emne for medarbejderne. Vi anså det derfor for vigtigt under hvert interview, at vi bevidst anerkendte den enkelte medarbejder, der hvor vedkommende var i processen. Eksempelvis ved at lade dem fortælle om udflytningen fra deres stæsted, og have et anerkendende åbent kropssprog. Selvom vi i vores forskerrolle var opmærksomme på at være så objektive som muligt, var det vigtigt at skabe et rum, hvor medarbejderne kunne give os indblik i, hvad det vil sige at være ansat i kundecenteret midt i en forandringsproces.

I et Bourdieusk perspektiv er interviews en vigtig og central metode, hvorigennem forskeren kan få et unikt indblik i de forståelseskategorier, som agenterne orienterer sig igennem i deres sociale verden (Hansen, J. A. 2009: 62).

Ved at indtage en konstruktivistisk position, bruges interviewguiden aktivt til at opsøge forklaringer på, hvorfor tingene ser ud som de gør. Formålet er altså at frembringe ny viden, som kan bidrage til en bedre forståelse af problemfeltet (Ibid.: 67). Det stiller krav til interviewer, fordi der ønskes at opnå viden omkring forhold, som ikke nødvendigvis er synlige eller bevidste for interviewpersonen. Forhold som kan fortælle noget om hvilken kapital der tillægges værdi i feltet. Dette anses som foreneligt med tanken om, ”*Bourdieu's intentioner med et interview er at frembringe viden om et fænomen, sådan som fænomenet forstås af interviewpersonen*” (Glasdam, S. 2004: 42). På den anden side stilles der ligeledes krav til interviewer om at frembringe viden, som kan bidrage til en senere generativ konstruktion af informanterne. Gennem analyse af eksempelvis transskriptioner, har man som forsker derefter muligheden for at rekonstruere de positioner som informanterne taler, tænker og agerer ud fra. I forlængelse heraf, har fokus ligeledes været på ikke at tage begreber og udsagn for givet. Denne fremgangsmåde, som Bourdieu kalder ”*det dobbelte brud*”, har stor betydning for interviewets output (Bourdieu, P. 1997: 16).

Fokusgruppeinterview – Medarbejdernes talerør

I modsætning til semistrukturerede interviews med individuelle personer, bidrager arbejdet med fokusgrupper med en anden form for dataproduktion (Halkier, B. 2010: 121). Ved brug af fokusgruppeinterview, er det en forudsætning at kunne redegøre og argumentere for metodens styrker, som skal passe til undersøgelsens vidensinteresse. Vi anvender fokusgruppeinterview med det formål at producere data om medarbejderne i kundecenterets fortolkninger i forbindelse med udflytningen til Nykøbing Falster. Samtidig får vi med fokusgruppeinterviewet blik for

medarbejdernes forskellige mentale strukturer, som kommer til udtryk i måden de interagerer overfor hinanden. På den måde kan denne metodiske tilgang bidrage som et analytisk værktøj til at få en forståelse for deres forskellige positioneringer. Vi ønsker at undersøge, hvordan medarbejderne forholder sig til den forestående udflytning, deres interaktioner og de normer der gør sig gældende i Erhvervsstyrelsen. I dette projekt er fokusgruppeinterview en styrke, fordi medarbejderne har mulighed for at kommentere på og spørge ind til hinandens erfaringer og forståelser. I vores optik, udnyttede de fire deltagende informanter interviewet til først og fremmest at tale sammen om udflytning indenfor de rammer vi havde opstillet. Dernæst viste informanterne stor respekt for hinandens erfaringer og forståelser, samtidig med de støttede og anerkendte hinanden, hvilket gav et indblik i deres relationelle forhold. Dette kan dermed bidrage til vores forståelse for kompleksiteten i vores undersøgelse. Både i form af de sociale praksisser og betydningsdannelse, som kan være en udfordring for os som undersøgere, at have blik for før selve undersøgelsen. Det essentielle i undersøgelsen var dermed at få forståelse for medarbejdernes point of view. Med vores videnskabsteoretiske ståsted, samt Bourdieus forståelsesramme, forstår vi den viden der produceres i fokusgruppen, som relationel samtidig med den er afhængig af en specifik kontekst (Ibid.: 121-122).

Transskriptioner som analytisk værktøj

Alle interviewene er optaget og transskriberet, for at huske informanternes præcise formuleringer. Ifølge Bourdieu skal man være opmærksom på flere problemstillinger, når man transskriberer, idet man omskriver interviewets diskurs. Formålet er at genoprette en læsevenlighed af diskursen, men det er svært at præsentere en mundtlig diskurs på skrift, derfor må den redigeres for forståelsen skyld, sådan som den var tiltænkt i sin oprindelige kontekst (Glasdam, S. 2007: 140). Der foregår altså allerede her en tolkning af det sagte. Ligesom man ved anonymiteten mister en udtryksfuld værdi (Ibid.: 141). Alle informanterne er anonyme i vores undersøgelser, og derfor har vi givet dem nye identiteter. Før interviewene fik informanterne besked om, at de ville fremstå anonymt i specialet, hvilket vi vurderer, har været en vigtig brik i forhold til at få adgang til den virkelighed medarbejderne oplever. Lederne står dog nævnt med deres rigtige fornavne. Både de fem interviews med medarbejderne og de to interviews med ledelse fra kundecenteret, fokusgruppeinterviewet og interviewet med en tidligere udflyttet medarbejder fra SBI på Aalborg Universitet København, er fuldt ud transskriberede. Disse transskriptioner er vedlagt i bilagsmappen (Bilag 1.1 - 1.9).

Transskriptionerne udgør derfor en central og vigtig del af empirien. I den følgende analyse anvendes citater, som tydeliggør informanternes synspunkter, med det formål at analysere og diskutere problemstillingen.

4. Kapitel - Specialets analytiske grundlag

Analyselstrategi

Dette speciales analytiske udgangspunkt baseres på Pierre Bourdieus sociologiske perspektiv i samspil med vores empiriske undersøgelse, som danner den grundlæggende ramme for det analytiske arbejde. Specialet bygger, som tidligere beskrevet, på en hypotese om at regeringen med deres udflytningsprojekt flytter arbejdspladser frem for medarbejdere. Hypotesen har sit fundament i, at vi har en grundlæggende antagelse om at social kapital er den mest dominerende kapital hos medarbejderne, og at et stort antal medarbejdere derfor ikke vil vælge at flytte med.

I det følgende anvender vi først og fremmest et historisk blik på digitaliseringsprocessen, for at få overblik over den historiske udvikling, som vi antager, kan få betydning for det fænomen vi i dette speciale undersøger.

Med afsæt i vores empiriske materiale har vi valgt en strategisk opdeling i den følgende analyse, idet vi søger at analysere på samfundsmæssige såvel som på sociologiske perspektiver. Følgende analyse af specialets empiriske undersøgelse, er inddelt i fire overordnede tematikker; *Staten styrer for vildt!?*, *Et konstrueret blik af medarbejderne i kundecenteret*, *“Os og dem” - overraskende fund* og *Udflytning og medarbejdertrivsel – hvad betyder det i praksis?*

Staten styrer for vildt!? I tråd med Bourdieus teoretiske ramme gøres der særligt brug af feltbegrebet, idet Erhvervsstyrelsen betragtes som et subfelt indenfor det bureaukratiske felt. Feltbegrebet bidrager til den samfundsmæssige forståelse af, hvilke muligheder både Erhvervsstyrelsen og medarbejderne har, når regeringen implementerer udflytningen af statslige arbejdspladser. Bourdieus praksisteori og begreberne symbolsk vold, magt og dominansrelationer anvendes i analysen til at få blik for de kampe der gør sig gældende både i feltet samt internt i subfeltet.

Et konstrueret blik af medarbejderne i kundecenteret tager udgangspunkt i vores metodiske overvejelser og videnskabsteoretiske tilgang. Her vil vi gennem dekonstruktion af kundecenterets medarbejdere, analysere os frem til medarbejdernes point og view, som kommer til udtryk i deres udtalelser, med det formål at skabe blik for det distinktive i deres erfaringsverdener og handlemuligheder. Herigennem får vi indblik i og forståelse for medarbejdernes habituelle forudsætninger, som en betingelse for deres handlemuligheder.

Habituelle dispositioner gør en forskel tager udgangspunkt i, hvordan medarbejdernes habituelle forudsætninger får indflydelse på udflytningsprocessen. Ved hjælp af Bourdieus centrale begreber *habitus*, *felt* og *kapital* giver vi et konstrueret blik af medarbejderne i kundecenteret, med formålet om at få yderligere forståelse for deres habituelle dispositioner. På denne måde skabes der teoretisk og sociologisk forståelse for de kampe, rationaler og udfordringer, som kan være årsagen til deres forskellige positioneringer i feltet.

“Os og dem” - overraskende fund tager udgangspunkt i de interne kampe, som vi gennem vores empiri, har fået indblik i. Heri inddrages Erhvervsstyrelsens ledelse i forbindelse med den position de indtager i udflytningsprocessen. Der fokuseres på den forandringsproces, som Erhvervsstyrelsen, ledelsen og medarbejderne gennemgår i forbindelse med udflytningsprocessen. Herunder et særligt fokus på, hvordan ledelsen vælger at italesætte og at facilitere udflytningsprocessen.

Udflytning og medarbejdertrivsel – hvad betyder det i praksis? Tager udgangspunkt i, hvordan ledelsens praktiske håndtering af udflytningsprocessen har haft indflydelse på medarbejderne samt deres positioneringer.

Digitalisering og effektivisering i statslige institutioner

Denne korte skitsering af politiske agendaer omhandler, hvordan det statslige skal løse forskellige opgaver på fællesskabets vegne. Det handler ligeledes om digitalisering, organisering og effektivisering af opgaverne mellem det statslige, regionale og kommunale niveau.

”Begrundelsen for centraliseringen af statslige administrative opgaver går bl.a. tilbage til industrisamfundets papirbaserede måde at organisere forvaltning på, hvor nærhed mellem politikere, ministerier, styrelser og institutioner prioriteres af hensyn til muligheden for løbende kontakt og kommunikation” (Kristensen, H. H. et al. 2013: 4-5).

Dette er naturligvis vigtige parametre, men i vore dages digitale tidsalder bliver fysisk nærvær pludselig mindre betydende for måden at kommunikere og dermed også organisere sig på. Dette gør sig ligeledes gældende i Erhvervsstyrelsen, som i stadig højere grad bliver mere digitaliseret end tidligere. Det betyder at der bruges mindre tid på sagsbehandling, og den primære kontakt til kunderne foregår via mails eller telefon. Der har således også siden 1970'erne, i dansk politik, været en betydelig opmærksomhed på at decentralisere borgerrelaterede serviceopgaver fra staten til kommunerne (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 13). Der er igennem de seneste tre årtier sket en gennemgående digital forvaltning af den offentlige sektor (Ejersbo, N. & Greve, C. 2014: 209). Internationalt er Danmark nået rigtig langt med hensyn til indførelsen af digitale løsninger i den offentlige sektor og tendensen virker kun til at fortsætte (Ibid.: 230). På den måde bliver der også i de kommende år mindre og mindre brug for direkte og personlig kontakt imellem de statslige institutioner og borgerne (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 13). Fordi der ikke længere er samme behov for fysisk kontakt med kunderne, kan det være en af årsagerne til, at det giver god mening for regeringen at udflytte en afdeling som kundecenteret.

Staten styrer for vildt!?

Når vi i den følgende analyse fokuserer på staten og det bureaukratiske felt, er det med formålet om at skabe et nuanceret blik for statens indflydelse på samfundet. Mere specifikt er formålet ligeledes at bidrage med et samfundsmæssigt perspektiv på regeringens indflydelse og politiske spil, som kommer til udtryk i udflytningen af statslige arbejdspladser. Og i særdeleshed udflytningen af Erhvervsstyrelsens kundecenter. Når vi her nævner det politiske spil, hvori Erhvervsstyrelsen indgår, som et subfelt med en relativ autonomi, i det bureaukratiske felt, er det som en erkendelse af, hvordan Erhvervsstyrelsen er nødsaget til at forholde sig til de spilleregler, der er i det bureaukratiske felt. Det er vigtigt for forståelsen af Erhvervsstyrelsen som subfelt, at anerkende den indflydelse regeringen har, fordi det samtidig er en erkendelse af den særlige logik, der er på spil i det bureaukratiske felt. Med andre ord, må Erhvervsstyrelsen, som statslig institution under regeringen, indordne sig efter de spilleregler, som regeringen udstikker. Dette kan karakteriseres som statens måde at styre samfundet på.

Bourdieu pointerer i sin tankegang om staten, hvordan staten i høj grad bidrager til både produktion og reproduktion af redskaber der anvendes i konstruktionen af den sociale verden (Bourdieu, P. 1997: 124). I det henseende kan udflytningen af statslige arbejdspladser tænkes som et redskab i skabelsen af et Danmark med bedre geografisk balance og mere nærhed til borgere og

virksomheder, som regeringen udtrykker det i *Bedre balance* (Regeringen 2015: 9). ”*I sin egenskab af organisationel struktur og som en instans der regulerer agenternes praktik, udøver Staten til stadighed en social påvirkning der går i retning af at skabe vedvarende dispositioner hos agenterne. Denne påvirkning sker igennem alle de kropslige og mentale krav og regler som Staten i lige høj grad pålægger alle agenter*” (Bourdieu, P. 1997: 124). Med afsæt i denne tankegang, kan der gennem Bourdieus optik tales om, at staten ændrer spillereglerne med deres plan om udflytning af statslige arbejdspladser. En ændring i spillereglerne, som medfører en social påvirkning på både statslige institutioner og medarbejdere. Dermed er det interessant at fokusere på, hvordan spillet ændres, når regeringen ændrer spillereglerne. Regeringen har et mål om at opnå bedre balance og udvikling i hele landet, og ”*Med denne omfattende flytning ønsker regeringen at sikre en mere decentral placering af statslige arbejdspladser til gavn for hele Danmark*” (Regeringen 2015: 11). Som udgangspunkt giver regeringen udtryk for de fordele, der kan være forbundet med at statslige arbejdspladser har en central placering i hovedstadsområdet. Men på den anden side, argumenterer regeringen, i deres ovenstående ønsker, for, hvordan en decentralisering og udflytning af cirka 3900 statslige arbejdspladser, skal bidrage til den ønskede udvikling i hele Danmark (Ibid.: 33). Som folkevalgt regeringsmagt, er regeringen på denne måde i sin fulde magt til at implementere en udflytning af statslige arbejdspladser. På den måde kan det siges, at regeringen har legitim magt til at ændre spillet, i forhold til hvordan den ønsker det danske samfund skal udvikle sig. Dermed kan regeringens ønsker betragtes som en regulær ændring i de spilleregler, der gør sig gældende for blandt andet Erhvervsstyrelsen. I og med Erhvervsstyrelsen er en statslig institution under Erhvervs- og Vækstministeriet, er de derfor underlagt ministeriets agenda, som igen er et udtryk for regeringens agenda. Som statslig institution kan Erhvervsstyrelsen siges at skulle være virksom i samfundet. Virksom på den måde, at regeringen kan opstille regler for, hvordan Erhvervsstyrelsen i bund og grund fungerer. I den kontekst kan det synes rimeligt at karakterisere Erhvervsstyrelsens kundecenter som en brik i regeringens spil, når målet og ønsket er at skabe udvikling, vækst og bedre geografisk balance i Danmark. Derfor synes det relevant at fokusere på, hvordan regeringens beslutning erfares som den nye virkelighed i Erhvervsstyrelsen som en del af en statslig organisation. På den måde kan vi i det følgende få blik for medarbejdernes forudsætninger for at deltage i spillet samt de magtkampe der foregår i feltet.

Staten som en velfunderet kollektiv illusion, sådan lyder udgangspunktet for Bourdieus analyser af staten (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 13). Med afsæt i denne tankegang, er det interessant at spørge sig selv, hvorfor statens ord har en så betydningsfuld genklang? ”*Et ord, der ikke blot er*

beskrivende i sin funktion, men også foreskrivende, således at det får os til at tro på statens eksistens og den enhed, de divergerende institutioner, aktører, regler, procedurer ect. udgør i vores bevidsthed” (Ibid.). Eksempelvis, når regeringen beslutter at Erhvervsstyrelsen skal udflytte et callcenter til Nykøbing Falster. Som udgangspunkt er det ikke selve udflytningen der her bliver centralt, men det interessante er nærmere at finde i betegnelsen *callcenter*. For nogen kan det synes som ordkløveri at sætte spørgsmålstejn eller lighedstejn mellem det, regeringen omtaler som et callcenter, og den berørte afdeling i Erhvervsstyrelsen, som de selv kalder kundecenter. Det kan synes som en banalitet, men ikke desto mindre, har det haft betydning for ledelsen i Erhvervsstyrelsen, i og med ledelsen fungerer som den udførende praktiske hånd i selve udflytningsprocessen. I den forbindelse har identificeringen af, hvad et callcenter skal indeholde haft indflydelse på ledelsens proces i udvælgelsen af de medarbejdere, der skal udflyttes. Hertil svarer underdirektøren, som har ansvaret for kundecenteret;

”Ja, man har gjort det, at vi har fået af vide, at vi skal etablere et callcenter, så har vi brugt en del tid i starten på at identificere hvad er det så for nogle opgaver, der karakteriserede et callcenter og som giver mening i forhold til et callcenter” (Bilag 1.7: 67).

Denne udtalelse kan være en indikation for staten, som værende foreskrivende, når ledelsen, som leder af en statslig institution, må forholde sig til at de nu skal etablere et callcenter. Et callcenter, som imidlertid kan antages at være rammesættende for en del af de arbejdsopgaver, som medarbejderne i dag udfører i kundecenteret. I tilfældet med Erhvervsstyrelsen kan regeringen siges at blive styrende for processen, i og med det er regeringens vurdering, at der er behov for et regulært callcenter frem for et kundecenter. Der kan dermed siges at være tale om en intern omstrukturering, idet kundecenteret, som det ser ud på nuværende tidspunkt, opdeles til to afdelinger, hvoraf den ene del fremover kommer til at være et decideret callcenter. En medarbejder forholder sig således til denne beslutning:

”Det har været lidt ud for det, at regeringen har sagt det skulle være callcenteret der skulle flytte derned, vi har så ikke rigtig haft noget callcenter, men vi har haft en support. Og så har det været sådan lidt, at de har fået af vide hvor mange det er der skal flytte derned, og det er ikke hele supporten, så det er sådan lidt hvilke arbejdsopgaver de tror der skal med” (Bilag 1.5: 51).

På nuværende tidspunkt i udflytningsprocessen, er der, med afsæt i disse udtalelser, indikation på de udfordringer som er forbundet med regeringens beslutning. Først og fremmest kommer det til udtryk i det arbejde, der for ledelsen, ligger i at identificere og definere de arbejdsopgaver, som etableringen af et callcenter i Nykøbing Falster, medfører. Dernæst frembringer medarbejderens udtalelser et nyt perspektiv i forhold til fordelingen af arbejdsopgaverne. Han har nemlig en pointe i, hvordan det kan synes paradoksalt, at fordelingen af arbejdsopgaver endnu ikke er fordelt, når ledelsen allerede har udpeget de 19 medarbejdere, som skal udflyttes til Nykøbing Falster (Bilag 1.7: 66). Dette set i lyset af ledelsens arbejde med at identificere og definere, hvad der kendetegner et callcenter samt de arbejdsopgaver der i den forbindelse må følge med. På den måde kan det være et udtryk for, hvordan objektive strukturer har subjektive konsekvenser (Wilken, L. 2005: 214). Når medarbejderne står uforstående overfor de ændringer der er i forhold til den daglige opgaveløsning, som en konsekvens af udflytningsplanerne. Hos de øvrige medarbejdere synes der ligeledes at være en tendens til bekymring omkring den manglende fordeling af arbejdsopgaver. Det gælder imidlertid både de medarbejdere som skal blive på Langelinie samt de udflytningsberørte medarbejdere. En medarbejder fortæller om en situation fra et møde mellem ledelsen og de berørte medarbejdere; ” [...] *Jeg tror faktisk, at det var Laila der sagde det. Jamen vi aner jo faktisk ikke hvad arbejdsopgaverne består i? [...] Hun følte faktisk, at man skulle sige fra til en arbejdsopgave uden helt at vide hvad den indebærer*” (Bilag 1.1: 5). Når Størstedelen af medarbejderne, hvad enten de skal udflyttes eller ej, ikke føler sig sikre på hvilke arbejdsopgaver de fremadrettet skal varetage, kan det anses som en måde, hvorpå spillereglerne med denne udflytning, har ændret sig for alle medarbejderne. En ændring i spillet, som vækker følelser hos medarbejderne, hvilket kommer til udtryk i forskellig grad. Ovenstående udtalelse kan anses som et udtryk for medarbejdernes følelser og frustrationer over selve processen, fordi de muligvis mangler en tryghed for, hvad der venter dem i fremtiden. Samtidig kan denne udtalelse lede tankerne tilbage på medarbejdernes dedikation til deres arbejde, i den forstand, at den pågældende medarbejder udtrykker et behov for at vide, hvad man enten takker ja eller nej til. “*For mit eget vedkommende vil jeg egentlig sige, at jeg er tryk i, at der er, de er jo ret dedikerede og ret engagerede, så egentlig så er det en meget lille procentdel, som egentlig bare har lyst til at give fuck fingeren, ik*” (Bilag 1.6: 57). Sådan udtrykker teamkoordinatoren sine tanker omkring medarbejderne og deres dedikation til arbejdet. Med afsæt heri, handler det for medarbejderne ikke decideret om, at de er vrede på hverken Erhvervsstyrelsen eller kollegaerne i forhold til regeringens beslutning. Derimod kan det betegnes som en følelse af afmagt, utryghed og manglende medarbejderinddragelse, der bringes

frem hos medarbejderne. Med afsæt i Bourdieus fokus på forskerens opgave om at afdække underlagte strukturer (Bourdieu 1997: 20), bidrager ovenstående analytiske arbejde til vores forståelse af medarbejdernes manglende forståelse for ”de nye strukturer”. Medarbejderne viser i dette tilfælde indikation på en manglende forståelse for opgavefordelingen, som en del af deres sociale verden. Derved kan de underlagte strukturer, for størstedelen af medarbejderne, ikke reproducere eller forandres.

Staten som dominerende magtudøver

Som udgangspunkt er det ikke muligt at se bort fra statens magt. Som Bourdieu beskriver det, så er staten en indlejret del af os, som vi er vokset op med. Det viser sig i de regler og procedurer, som vi har lært at leve efter fra barnsben. Disse regler og procedurer kommer eksempelvis til udtryk, når vi lærer at vi ikke må gå over for rødt lys, eller når vi er autoritetstro overfor specifikke statslige magtformer. Eksempelvis politiet eller militæret. Bourdieus analyser af staten tager afsæt i hans grundlæggende tese om, *”at sociale agenter igennem deres opvækst og livsforløb inkorporerer de objektive sociale strukturer som habituelle dispositioner og mentale kategorier”* (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 13). Når denne grundlæggende tese er relevant i forhold til medarbejderne i kundecenteret, er det for at få forståelse for, hvordan de erfarer den forandring, som regeringens beslutning medfører. Og ikke mindst hvilke handlemuligheder de hver især, grundet deres habituelle forudsætninger har og gør brug af. *”Den naturlighed, hvormed mennesker i almindelighed opfatter den sociale verden – herunder også dens uligheder og uretfærdigheder”* (Ibid.). Denne opfattelse forklarer Bourdieu *”som resultat af den overensstemmelse mellem mentale kategorier og objektive sociale forhold som afstedkommes af denne inkorporering”* (Ibid.). Bourdieu pointerer hermed, hvordan agenterne accepterer den sociale verden de er en del af, på trods af de uligheder og uretfærdigheder der måtte finde sted.

Dette er en pointe der ligeledes gør sig gældende for medarbejderne i Erhvervsstyrelsen. På den ene side kan denne naturlighed siges at være hos vores informanter, når de, trods følelsen af at blive uretfærdigt behandlet, samtidig udviser accept af, at sådan er det bare. Det er en beslutning regeringen har taget, og det er der ikke noget at gøre ved. (Bilag 1.5: 47). I den kontekst viser der sig samtidig en tendens til, at medarbejderne føler de største uretfærdigheder i forbindelse med den manglende interne kommunikation. *”Forfærdeligt, ganske enkelt”* (Bilag 1.3: 20), sådan siger en af informanterne om kommunikationen i forbindelse med udflytningen. Denne antagelse viser samtidig hvor magtfuld staten er, selvom agenterne ikke nødvendigvis tænker over det i hverdagen eller deres daglige arbejdsliv. Derfor kan denne antagelse henledes tilbage til Bourdieus tanker om

staten som en implicit del af agenterne som en del af deres opvækst (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 13). *"Når staten sætter sig så let igennem, når den så let gennemsetter sin symbolske magt, så er det fordi staten [...] er i stand til uhindret at gennemsatte nogle mentale strukturer, der er i overensstemmelse med dens strukturer"* (Ibid.: 14). Med andre ord, kan man dermed ikke se bort fra den indflydelse staten, gennem specifikke normer og regler, allerede tidligt i vores liv, har indprentes i os som et sæt af mentale strukturer. Når vi her taler om staten som magtfuld, er det ikke blot tænkt eller ment som staten som en ydre påvirkning. Men nærmere en erkendelse af staten som både en indre og ydre styrende magt. Og endvidere kan staten betragtes som den direkte magt, som med sine politiske beslutninger, har en dagsorden om at ændre noget. I dette tilfælde en bedre geografisk balance (Regeringen 2015: 9). Det fremstår dog ikke tydeligt en tydelig definition af, hvad geografisk balance dækker over i policy dokumentet. Derfor kan det virke uklart for hvem, og hvordan regeringen vil skabe denne balance.

I Bourdieus terminologi og skitsering af det bureaukratiske felt, som det universelle, kommer den hierarkiske rangorden ligeledes til udtryk. Det bureaukratiske felt dækker over statens måde at handle og agere på. Derfor kan medarbejderne i kundecenteret siges at være en implicit del af det bureaukratiske felt. I den kontekst kan der drages paralleller mellem kongemagten og regeringsmagten, som den ser ud i dagens Danmark, hvor *"Bourdieu peger på institueringen af kongemagten som den oprindelige akkumulering af statens symbolske kapital"* (Ibid.: 20). Det vil med andre ord sige, at den adelige der kunne få andre til at tro på ham som konge, havde mulighed for at gøre en forskel blandt andet i forbindelse med økonomisk og social magt. En magt, som gør en betydningsfuld forskel, som hæver kongen over den øvrige adel. Kongen er dermed den der besidder de fornødne beføjelser, og kongens ord er lov (Ibid.). For at denne sammenligning skal give den bedste mening, er det vigtigt at forstå hvad der menes med den symbolske magt, som der ligger i kongens position.

I samme tråd, og med Bourdieus terminologi, kan der drages lignende paralleller til Erhvervsstyrelsens, hvor ledelsen kan anses som et Bourdieusk udtryk for adelen, mens kundecenterets medarbejdere, som de laveste i hierarkiet, kan sammenlignes med *"offentlighedens tjenere"* (Ibid.: 22). Med Bourdieus forståelse af statens opkomst i tankerne, kan denne parallel synes at relatere sig til måden, hvorpå regeringen vælges på. Valgkampe, som i al sin ydmyghed i bund og grund handler om, at overbevise vælgerne om at sætte deres stemme det rigtige sted. Et valg af stemmer som igen har stor betydning for, hvem der har legitim ret til at udøve både økonomisk og social magt i Danmark. I den kontekst er det først og fremmest interessant at rette

fokus mod specialets omdrejningspunkt, nemlig udflytningen af statslige arbejdspladser og i særdeleshed udflytningen af Erhvervsstyrelsens kundecenter. Som tidligere nævnt er regeringens formål at skabe bedre geografisk balance og mere nærhed til medarbejdere samt virksomheder (Regeringen 2015: 11). Dette formål kan, i vores optik, synes at være en vag og mangelfuld udmelding, som ikke er dækkende for de processer og kampe der er på spil for medarbejderne i kundecenteret. Man kan derfor fristes til at sætte spørgsmålstejn ved, hvad eksempelvis bedre geografisk balance dækker over? Er det en måde for regeringen at skabe større vækst i provinsen, som ikke udelukkende omhandler arbejdsmarkedet? Eller er udflytningsprocessen blot et udtryk for behovet for decentralisering og dekoncentration af statslige arbejdspladser?

Jævnfør Bourdieus tanker om staten, kongen og magten (Bourdieu, P. 1997: 128), kan kundecenterets medarbejdere, identificeres som den dominerede gruppe, idet de reelt set ikke har mulighed eller magt til at stille noget op i forhold til regeringens dominerende politiske magt. Dermed ikke sagt, at medarbejderne ikke er i besiddelse af forskellige handlemuligheder. Medarbejderne kan imidlertid gøre et forsøg på oprør mod regeringsmagten, hvis de eksempelvis vælger at sige deres job op. Denne strategi eller valg af muligheder, kan karakteriseres som et oprør eller magtkampe i feltet, hvor medarbejderne ikke lader sig dominere af magten, simpelthen fordi der er for meget personligt på spil for dem. Man kan fristes til at sige, at det er de mindre privilegerede der skal udflyttes. *“Staten er en ubekendt størrelse der med succes hævder monopolet på den legitime brug af fysisk og symbolsk vold indenfor et afgrænset territorium og over for den samlede befolkning i dette territorium”* (Bourdieu, P. 1997: 104). Sådan omsætter Bourdieu Max Webers berømte analyser af staten som et menneskeligt fællesskab, som en erkendelse af statens dobbelte eksistens. Denne dobbelte eksistens viser sig i staten som *“objektiv i form af specifikke strukturer og mekanismer”*, og subjektiv *“i form af mentale strukturer og i form af skemata for hvordan verden skal opfattes og forstås”* (Ibid.).

Regeringens udflytningsplan kan karakteriseres og defineres som et udtryk for politisk legitim magt, idet statens ideologier heri kan anses som objektiv repræsentation for en specifik struktur i samfundet. Derimod kan der argumenteres for at selve udflytningsprocessen kan relateres til symbolsk vold. Når vi her taler om symbolsk vold, er det fordi den handling som regeringens politiske beslutning medfører, er en måde staten kommer til at være bestemmende for, hvordan en agent skal leve sit liv (Bourdieu 1997: 104). En økonomisk og social magt som her kommer i spil og bliver en realitet, som medarbejderne i kundecenteret er nødsagede til at forholde sig til, hvad enten de vælger at blive udflyttet eller ej. Når medarbejderne lader sig dominere af statens magt, og

må acceptere udflytningen af deres arbejdsplads, tangerer det til symbolsk vold, i det henseende at staten betragtes som eksplicit dominerende magt. Det at nogle af medarbejderne lader sig undertrykke af den dominerende magt, bliver dermed symbolsk vold, fordi accepten af ikke at have noget valg kan betragtes som en internaliseret del hos medarbejderne. Man kan spørge sig selv, hvordan det kan være, at medarbejderne adapter sig så let i samfundet, altså hvordan det kan gå så let af sig selv, når staten implementerer en politisk beslutning. Tilsyneladende skal forklaringen findes i de revolutioner der er betinget af den dominerendes konstruktion, hvor staten har et ønske om at ændre noget i samfundet. Hvis vi holder fast i tanken om regeringens mangetydige formål og ønsker med udflytningen, kan man ydermere spørge sig selv, med et kritisk blik, om staten med udflytningsprocessen, samtidig har legitim ret til at ændre spillereglerne for medarbejdernes livsvilkår?

Statens venstre og statens højre hånd

Erhvervsstyrelsen er som statslig institution, en del af det som Bourdieu kalder statens højre hånd (Bourdieu, P. 2010: 113). *"En række af de sociale kampe, som vi ser nu (og fremover vil komme til at opleve), er udtryk for den lavere statsadels oprør mod den ledende statsadel"* (Ibid.: 113-114). Denne bourdieuske tankegang kan imidlertid sættes i forbindelse med de kampe, der finder sted i forbindelse med Erhvervsstyrelsens udflytningsproces. Hvis man forestiller sig regeringen som den ledende statsadel og kundecenterets medarbejdere, som den lavere statsadel, er der grundlag for at analysere videre på de kampe der på nuværende tidspunkt finder sted i denne udflytningsproces. Med den ledende statsadel som dominerende i det bureaukratiske felt, må der selvsagt være en domineret gruppe, den lavere statsadel eller rettere medarbejderne i kundecenteret. Denne sammenligning er der imidlertid ikke noget hokusfokus eller overraskende ved, og det er imidlertid heller ikke pointen. Det interessante er nærmere at fokusere på de magtrelationer, som en del af kampene i feltet, i forhold til det specifikke dominansforhold.

De kampe der er på spil i det bureaukratiske felt, og som kan siges at have relevant karakter for vores undersøgelse, er de interne stridigheder der eksempelvis kommer til udtryk mellem partierne i dansk politik. Det er ikke en fremmed debat, der på nogen måde virker overraskende, fordi de politiske kampe mellem regeringen og oppositionen næsten kan anses som hverdagskost. Et eksempel herpå er ligeledes at finde i Københavns socialdemokratiske overborgmesters 1. maj tale. *"Husk at være statsminister for hele København"* (Jensen, F. 2016), sådan lyder Frank Jensens

hilsen eller opfordring til siddende statsminister Lars Løkke Rasmussen. I forlængelse af sin opfordring, pointerer Frank Jensen videre, at

“Det er desværre ikke nyt for os, at den nuværende regering [...] har et horn i siden på København og med lys og lygte leder efter måder, de kan føre midler fra København til provinsen. Statslige arbejdspladser, kultur, kroner og ører - vi er helt med på, hvad vej vinden blæser” (Ibid.).

Frank Jensen, retter altså her en kritik mod regeringens politik, og mere specifikt mod regeringens udflytning af statslige arbejdspladser. Igen er det ikke overraskende at repræsentanter fra rød og blå blok er uenige. Det interessante er derimod deres position i det bureaukratiske felt og de stridigheder der gør sig gældende. Vi har tidligere belyst, hvordan regeringen, som folkevalgt, har den legitime ret til at implementere politiske beslutninger i samfundet. Derfor kan det være et interessant perspektiv, når politikerne fra henholdsvis rød og blå blok, kan siges at repræsentere staten. På nuværende tidspunkt er det den blå blok, der har regeringsmagten, samtidig med Københavns overborgmester politisk befinder sig i den modsatte politiske lejr. Som en del af staten, udviser overborgmesteren en form for sympati eller afmagt i forbindelse med udflytningen af statslige arbejdspladser. Arbejdspladser som er placeret i København. Bourdieu definerer staten som et metamagtfelt (Hansen, J. A. & Hammerslev, O. 2010: 21). Denne definition skal ses i lyset af, at staten ikke kan konkretiseres som et specifikt sted med konkrete agenter. Bourdieu opdeler staten som felt i det han kalder *statens højre og venstre hånd*. Statens højre hånd defineres som den økonomiske magt, eksempelvis finansministeriet, hvorimod statens venstre hånd defineres som den sociale magt. Samtidig udgør statens venstre hånd de udgiftskrævende ministerier. Dermed kan der udspille sig modsatrettede interesser mellem staten højre og venstre hånd, fordi de hver især kæmper for at opretholde en dominerende position i det statslige felt (Bourdieu, P. 2010: 113-114). Det er netop i dette henseende, at overborgmesterens opfordring bliver interessant. Som et eksempel på Bourdieus skitsering, kan overborgmesteren siges at repræsentere statens venstre hånd, idet han ønsker at opretholde den nuværende sociale struktur i København. Modsat kan regeringen og statsministeren være en repræsentation af statens højre hånd, som med udflytningsprocessen på længere sigt ønsker vækst og udvikling for Danmark. Dermed kan udflytningen af statslige arbejdspladser siges at skabe stridigheder mellem højre og venstre hånd, som et udtryk for den kamp der er på spil i feltet. Stridigheder som naturligt vil finde sted, når den højre hånd ønsker forandring, mens den venstre, ønsker at opretholde det eksisterende. På trods af at både overborgmesteren og statsministeren indgår i samme felt, må man dog stadig forholde sig til regeringen som den dominerende i feltet. Men ikke desto mindre kan overborgmesterens opfordring

tilsyneladende være ideologier, som deles af en stor andel af vælgerne, hvilket kan have indflydelse på næste folketingsvalg. En ideologi og lignende tanker som givetvis heller ikke viser sig som værende fremmede blandt medarbejderne i kundecenteret (Bilag 1.4: 37) og (Bilag 1.8: 85 - 87).

Sammenfatning

Ovenstående analyser bidrager med sit udgangspunkt i staten som styrende til en forståelse for den samfundsmæssige struktur. Herunder hvordan staten har legitim ret til at ændre spillereglerne, som en form for socialisering gennem strukturelt omformning af det nuværende. På den måde fungerer staten som legitim magthaver, hvorledes staten og herunder regeringen, er de dominerende spillere i udflytningen af statslige arbejdspladser. En politisk beslutning, som kan virke som en måde at udøve symbolsk vold på medarbejderne, idet de som domineret gruppe, er underlagt statens dominerende magt. Dette kan anses som en form for internalisering af de strukturer, vi som agenter, allerede fra barndommen af har indlejret som mentale strukturer. På trods heraf bidrager denne analysedel til en forståelse for, hvordan en politisk beslutning, som udflytningsprocessen, ikke kan implementeres på en sådan måde, at det rammer alle agenter ens. Dette er en pointe, som vi vil analysere videre på i det følgende på baggrund af medarbejdernes habituelle forudsætninger, for at bidrage til en forståelse af, hvorfor netop denne forandring kan have forskellige udfald for den enkelte medarbejder.

Et konstrueret blik af medarbejderne i kundecenteret

For at opnå forståelse for medarbejderne i Erhvervsstyrelsens kundecenter, vil vi i det følgende konstruere et nuanceret blik af, hvad det vil sige at være medarbejder netop her. På den måde søger vi at skabe overblik over medarbejdernes habituelle dispositioner, som kan give et mere nuanceret blik for den måde de positionere sig forskelligt på i forbindelse med udflytningen.

Med afsæt i vores empiri har vi fået indblik i og forståelse for, hvad det vil sige at være medarbejder i Erhvervsstyrelsens kundecenter. Først og fremmest bidrog de semistrukturerede interviews med et analyserbart helhedsbillede af medarbejderskaren i kundecenteret. Her tænker vi i særdeleshed på de sociologiske faktorer, som kommer til udtryk i blandt andet køn, alder, uddannelsesniveau og anciennitet. Majoriteten af medarbejderne er kvinder i alderen 43-57 år, og ens for dem alle er, at de hver især har arbejdet i Erhvervsstyrelsen i mere 20 år. Ud af de 19 medarbejdere i kundecenteret udgør cirka 1/5 mænd. Nogle af medarbejderne har endda fejret 25 års jubilæum i Erhvervsstyrelsen. Dette fortæller imidlertid noget om disse medarbejders loyalitet og dedikation til deres arbejdsliv. Med udgangspunkt i Ove Kaj Pedersens tanke om en neoliberalistisk

samfundsudvikling, hvor vi er gået fra velfærdsstat til konkurrencestat, kan det siges, at der har været et skifte i det statslige fokus fra stabilitet til et mere dynamisk og innovativt samfund (Pedersen, K. O. 2011: 12). Der er her tale om en specifik politisk ideologi, som har indflydelse på betingelserne for udøvelsen af såvel økonomisk som politisk magt (Ibid.: 26). På den måde kan konkurrencestaten dermed blive en måde at opnå nogle specifikke midler på, som kan udløse friheden til at realisere egne behov. I den kontekst bliver konkurrencestaten her et udtryk for en stat, som søger at gøre den enkelte borger mere ansvarlig for sit eget liv (Ibid.: 12). I lyset af denne betragtning, kan det siges, at medarbejderne i kundecenteret står i kontrast til konkurrencestatens udvikling, fordi størstedelen af dem kommer fra en generation, hvor man netop var dedikeret til den samme arbejdsplads i mange år. I den kontekst kan dette være en indikation for medarbejdernes tilfredshed med denne stabilitet i arbejdslivet. Den fortolkning fortæller noget om en generation, som kan siges at være stagneret i det kendte. Med stagneret søger vi ikke at sætte et langvarigt, loyalt arbejdsliv for den samme virksomhed i et negativt lys. Vi anskuer blot, at denne stagnation muligvis i konkurrencestatens optik, fremover kan blive betragtet som et fænomen, der hørte til i velfærdsstaten.

I forbindelse med interviewene blev medarbejderne bedt om at beskrive hvor stor en betydning deres arbejde har for dem på en skala fra et til ti, hvor et er lig med ingen betydning, mens ti er lig med at arbejdet betyder alt. Ens for dem alle er, uanset alder, køn og anciennitet, at de alle vurderer deres arbejdes betydning i den høje ende af skalaen. En medarbejder udtrykker det således; *“Det betyder meget for mig, det lyder så helligt at sige 10”* (Bilag 1.2: 17). Disse medarbejdere kan siges at have dedikeret hele deres arbejdsliv til Erhvervsstyrelsen, hvilket kan have væsentlig betydning for deres handlemuligheder i forbindelse med udflytningsprocessen. En medarbejder udtrykker *“Så jeg er også ved at få lidt mindreværdskomplekser, så at sige, for jeg kan jo ikke noget, fordi jeg kan jo kun det, der er herinde”* (Bilag 1.1: 4). På den ene side fortæller denne udtalelse noget om, hvordan denne medarbejder føler sig begrænset i sine muligheder på arbejdsmarkedet, netop fordi hun kun kender til arbejdsgangene internt i Erhvervsstyrelsen. På den anden side er det en indikation på, hvordan medarbejderen kan føle sig nødsagede til at flytte deres arbejdsliv til Nykøbing Falster, fordi der kan være en relativ stor udfordring forbundet med at søge nyt arbejde. Et tredje perspektiv på medarbejdernes handlemuligheder kan ligeledes komme til udtryk i forbindelse med deres kompetencer. Medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund er netop af relevant interesse, fordi det kan fortælle noget om medarbejdernes kompetencer, samt måden hvorpå de har investeret i deres kulturelle kapital. For at få indblik i medarbejdernes selvforståelse

af, hvad det indebærer at være medarbejder i kundecenteret, spurgte vi i interviewene ind til, hvilke kompetencer de vurderede som nødvendige for dem selv og deres kollegaer. I den forbindelse fortæller en medarbejder, at *“telefonmæssigt skal du have en kompetence, der gør, at du skal kunne rumme at vide mange ting. Vide lidt om mange ting og vide meget om noget andet. Fordi det er mange forskellige områder, at vi sidder på. Det kan være meget uoverskueligt”* (Bilag 1.2: 12). Netop denne skitsering af disse specifikke kompetencer, kommer til udtryk i alle medarbejdernes interviews. Der kan dermed siges, at være en ensartet forståelse blandt medarbejderne om, hvad man skal kunne samt hvilke opgaver man skal kunne varetage i kundecenteret. Katja pointerer samtidig, *“men mange af dem der ellers sidder herinde i dag, de har jo ikke nogen kontoruddannelse. De er kommet direkte fra gymnasiet. Så det kræver ikke den store videnskab, men det kræver nok noget forståelse for at være kundemindet og have kundeforståelse [...]”* (Ibid.). Igennem interviewene får vi en forståelse for, at størstedelen af medarbejderne enten er kontoruddannede eller kommer direkte fra gymnasiet. Samtidig fortæller en anden af medarbejderne, at netop disse kompetencer, eller et “kundeservicegen” som han kalder det, ikke er noget man kan lære, det er noget man enten besidder eller ej (Bilag 1.5: 45). Dette ville i Bourdieus optik være incitament for at det ikke kræver nogen særlig form for investering i kulturel kapital, at arbejde her. Når kulturel kapital her bliver et interessant perspektiv, bliver det også i lyset af hvilke kompetencer lederne vurderer nødvendige for deres medarbejdere. På spørgsmålet om hvad ledelsen gør for at bibeholde de kompetencer der er inde i kundecenteret, svarer teamkoordinatoren: *”Altså, det er jo virkeligt klamt at sige, men der er jo ikke nogen som er uundværlig, ingen af os og vi kan alle blive erstattet sådan her (knipser med fingrene). Så det tænker jeg, at det må man ligesom gøre klart for sig selv”* (Bilag 1.6: 57). Og så slutter hun af med en pointe i, at selvom det er meget svært at sige højt, især foran medarbejderne inde i det nuværende kundecenteret, så er der også bare

“[...]forskell på hvad man skal kunne i dag og hvad man skulle kunne for 10-20 år siden. For der er rigtig mange digitale løsninger og der er sket rigtig mange ting, så der er også noget viden som ikke er så relevant længere. Så på den måde er det heller ikke helt så tosset med det her skifte, men altså, og det er ikke fordi jeg ikke anerkender folk, for de er vild dygtige på alle mulige områder og kan alle mulige mærkelige ting inden for selskab og jura og ved alle mulige vanvittige ting” (Ibid.: 58).

Teamkoordinatoren pointerer yderligere, at hendes udtalelser blot er egne tanker, ud fra de spørgsmål vi stiller hende. Hun er ikke på nogen måde involveret i nogle beslutninger, men hun har qua sit job gjort sig disse tanker i forbindelse med udflytningsprocessen. Men i og med at hun

befinder sig i en position tæt på magten, her forstået som ledelsen i Erhvervsstyrelsen, kan hendes holdning om medarbejderne muligvis afspejle den særlige logik der ligger i Erhvervsstyrelsens ideologi. Hun fortsætter i interviewet under snakken om, at verden er foranderlig, hvilket derfor også gør sig gældende i arbejdslivet, med at sætte yderligere spørgsmålstejn ved;

“[...] at vi på nuværende tidspunkt har et niveau i supporten, hvor niveauet måske skal være lidt lavere. Kan I følge mig? Lige nu forestiller jeg mig lidt, at vi på firstlevel, at nogen faktisk får noget hjælp, hvor vi burde hjælpe hertil, men vi faktisk hjælper hertil. (Viser det med hænderne i to forskellige højder). Der sidder en kæmpe vidensbank inde i teamet, hvor man måske skal ned på det her niveau, så der er noget support afgrænsning. Vi hjælpe med de her ting hertil og når vi er ovre i de her spørgsmål, så skal du videre til en jurist eller en sagsbehandler” (Bilag 1.6: 58).

Teamkoordinatoren fremhæver her et relevant perspektiv på samfundsudviklingen. Først og fremmest italesætter hun en udvikling, som imidlertid kan skyldes den øgede digitalisering, som i dag betyder, at der ikke er det samme behov for fysisk kontakt som for bare ti år siden. Sagt på en anden måde med Bourdieus værktøjskasse i hånden, så har nye teknologier udfordret og devalueret den type af kulturel- og uddannelseskapital, som disse agenter indtil nu har båret. En sammensætning som tidligere har været værdsat som relevant at tilegne sig og investere i, men som nu ikke længere har den samme værdi i feltet. Det er især de medarbejdere i Erhvervsstyrelses kundecenter, som tidligere har været sagsbehandlere, der har mærket denne devaluering af deres uddannelsesmæssige kapital som sagsbehandlere, i kølvandet på udviklingen inden for digitalisering. Med digitalisering mener vi eksempelvis i forhold til at, siden 2015 er cirka 80 % af al offentlig kommunikation med både kommuner, regioner og staten udelukkende foregået digitalt og elektronisk via internettet. Denne udvikling er tænkt som en effektivisering for hvert år at spare samfundet for cirka en milliard kroner på papir, porto og administration (Finansministeriet 2014). Dette perspektiv er også noget, som nogle af medarbejderne ligeledes er bevidste om. Linda, som tidligere har været sagsbehandler, italesætter selv de konsekvenser moderniseringsprogrammet har haft for hende. *“Jeg blev selv sat i supporten mod min vilje. Jeg blev udlånt til moderniseringsprogrammet og var væk i to år. Da jeg så kom op derfra, kunne jeg ikke komme tilbage som sagsbehandler [...] Fordi det hele er elektronisk i dag og så blev jeg sat derind”* (Bilag 1.3: 19). I tråd med den innovative udvikling og effektivisering af arbejdsopgaver, bliver der i stadig større grad mindre behov for de serviceydelser, der på nuværende tidspunkt kendetegner kundecenteret. Og det er præcis den pointe, som teamkoordinatoren fremhæver i sin udtalelse. Vi

formoder at det er et perspektiv som medarbejderne ikke på samme måde er bevidste om i forhold til udflytningsprocessen, fordi de sidder i situationen og derfor kan have svært ved at vurdere denne udvikling objektivt. På den anden side kan der samtidig være en pointe i, at medarbejderne er bevidste om behovet for mindre kundekontakt. Det vil dog ikke være fordelagtigt for dem at fremhæve, fordi det viser en tendens til at deres kompetencer bliver overflødige.

I lyset af det samfundsmæssige perspektiv, som teamkoordinatoren frembringer, er det interessant at sætte regeringsudspillet og de fem personalepolitiske pejlemærker i spil. Som det tidligere er nævnt, arbejdes der i specialet, med en antagelse om disse pejlemærker som værende *styrende for processen*, som regeringen beskriver det (Regeringen 2015: 9). Hvis vi vender tilbage til teamkoordinatorens udtalelse, som udelukkende er hendes forståelse og opfattelse af udflytningen, bliver hendes pointe netop relevant, når man analyserer videre på medarbejdernes kompetencer. I vores forrige konstruktionsarbejde fremgår det, at alle vores informanter enten er kontoruddannede eller kommer direkte fra gymnasiet. Det vil sige, at de enten har en erhvervsfaglig eller en gymnasial uddannelse. I og med de alle har arbejdet i Erhvervsstyrelsen mere eller mindre hele deres arbejdsliv, betyder det dermed, at medarbejderne har specialiseret sig indenfor dette specifikke felt. Denne form for specialisering kan eksempelvis være gennem kurser og anden intern uddannelse, som har været en del af de statslige institutioners uddannelsesprogram. Ud fra Bourdieus terminologi kan det tænkes at denne type af symbolsk kredit, som vi ser et strukturelt mønster i hos medarbejderne, ikke bliver udslagsgivende i forhold til at kunne konvertere kulturel kapital til økonomiske privilegier (Bourdieu, P. 1997: 141). Dette er vores umiddelbare antagelse, som på baggrund af vores empiriske undersøgelse, her kommer til udtryk. Først og fremmest som en erkendelse af, at der eksempelvis ikke er nogen økonomisk gevinst forbundet med at blive udflyttet til Nykøbing Falster. Og dernæst fordi medarbejderne upåagtet kan se frem til en reel lønnedgang uden mulighed for lønstigning de næste ca. seks år, hvis de vælger at blive udflyttet (Bilag 1.1: 7). Dette giver i vores studie et billede af, at det kan være lettere at flytte medarbejdere med en lavere uddannelsesmæssig kapital, da vi fornemmer en tone af, at der er en holdning til, at det muligvis kan være lettere at rekruttere ufaglærte og kontorassistenter også på Nykøbing Falster.

I den kontekst viser der sig modsat også andre tendenser i form af, at jo højere op du kommer i uddannelsessystemet jo mere bliver du økonomisk kompenseret, for de kapitaler du er i besiddelse af. Her tegner der sig en tendens til, at forskellige kompetencer nærmere kan betragtes som en vekselordning med køb og salg af varer. Denne tendens kan blandt andet findes i den private sektor

eller mere specifikt, hvis vi tager et eksempel som lægeverdenen. Det handler i bund og grund om udbud og efterspørgsel af kompetencer. Derfor kan det synes relevant at betragtekompetencer som en handelsvare på arbejdsmarkedet. Det er ikke længere noget nyt, at man i “provinsen” mangler læger til de lokale praksisser. Og i og med at disse ydelser, som lægerne bidrager med, ikke kan undværes, så er staten villig til økonomisk at kompensere for at få tilført disse specifikke kompetencer (Lægeforeningen 2013). Dette perspektiv står i kontrast til vores informanter, som efterspørger lidt “sukker på maden”, som compensation eller motivation for at flytte arbejdsplads. Da vi giver medarbejderne mulighed for en sidste kommentar i forbindelse med interviewene, tilføjer én som det sidste, *“Nej ikke andet end jeg håber de finder ud af at give os noget et eller andet, sukker på maden, for at få lidt flere kollegaer med. (...) Jeg ved Laila gerne vil have et kørekort og der er nogle der gerne vil have en hjemmearbejdsdag (...)”* (Bilag 1.4: 42).

På den ene side kan man i den kontekst argumentere for, at medarbejder ikke føler sig værdsat for deres uddannelsesmæssige kulturelle kapacitet i forhold til deres anciennitet og faglige erfaring og. På den anden side kan der argumenteres for, hvordan ledelsen ikke længere finder medarbejdernes kompetencer værdifulde at investere i, fordi de ikke kompenserer medarbejderne for deres viden og erfaring. Ledelsen er imidlertid opmærksom på medarbejdernes viden som en værdifuld vare;

“[...]Selvfølgelig kan vi nok godt tåle at der er nogle nye, og det kommer vi formegentligt nok også til at se, at der vil være behov for. At det ikke er alle der får tilbuddet der vil sige ja. Det må tiden jo vise. Men det er klart, at i forhold til den store viden, der er dernede, så er det godt nok et stort tab i forhold til den viden vi har i dag, i forhold til hvis det er sådan, at det er måske, hvad ved jeg, er en tredjedel der vælger at flytte med [...]” (Bilag 1.7: 69).

Selvom underdirektøren er opmærksom på det tab af viden, som virksomheden kan komme til at lide under, hvis flere medarbejdere end først antaget vælger at takke nej til Nykøbing Falster, kan der for Erhvervsstyrelsen alligevel på sigt være en økonomisk fordel i en ny medarbejderskare. Den økonomiske fordel kan eksempelvis komme til udtryk i de nuværende medarbejdernes relativt høje løn, som følge af diverse tillæg, som er oparbejdet gennem årene på baggrund af deres anciennitet. Hanne udtrykker i den forbindelse en forståelse for sig selv som *“løntung medarbejder”* (Bilag 1.4: 33). I den forbindelse er hun opmærksom på, hvordan der på papiret, er mulighed for at ansætte den samme arbejdskraft til en lavere løn i Nykøbing Falster (Ibid.). Dette perspektiv kan betragtes som vores analytiske indikation for, hvorfor ledelsen ikke tilbyder ”sukkeret på maden”, fordi der ikke ydes økonomisk compensation for ydelser, der ikke længere er eftertragtet i feltet.

Med afsæt i vores empiriske undersøgelse, kan der derfor stilles spørgsmålstejn ved, hvad medarbejderne får ud af udflytningen? Regeringen har i deres policy dokument (*Bedre balance*) estimeret med et frafald af medarbejdere, hvilket på den ene side kan være repræsentativt for de erfaringer regeringen har taget i betragtning. Men på den anden side, kan denne estimering samtidig anses som en mulig anerkendelse af en udflytning af arbejdspladser og ikke en udflytning af medarbejdere.

Sammenfatning

Med afsæt i ovenstående empiriske analyse, har vi fået indblik i, hvad det vil sige at være medarbejder i Erhvervsstyrelsens kundecenter. Herunder hvilke kompetencer henholdsvis ledelsen og medarbejderne vurderer som nødvendige. Dernæst kom vi i vores konstruktion af medarbejderne frem til, at de i dette felt, kan anses som medarbejdere, der er ”nemme” at udskifte qua deres lavere uddannelsesniveau – og svære at udskifte qua deres praktiske viden. Dette perspektiv henviser til, at deres kulturelle kapital bliver noget, der i dette felt, kan anses som noget ledelsen kan have nemt ved at rekruttere, muligvis også billigere, et andet sted. Empati og medarbejdernes trivsel bliver i den forbindelse ligeledes noget, der kan antages, at komme lidt sekundært i denne udflytningsproces. Denne delkonklusion kan som udgangspunkt drages med afsæt i medarbejdernes udtalelser, hvori de giver udtryk for manglende inddragelse. Dernæst synes vi, at kunne drage denne lille konklusion med afsæt i måden, hvorpå staten driver forretning. Statens måde at agere på, som en del af det bureaukratiske felt, handler primært om statens interesser. Vi konkluderer hverken, om det er en god eller en dårlig måde at handle på, men konstaterer blot at man som borger i Danmark, ikke kan se bort fra, at regeringen handler på baggrund af, hvad der kan tænkes at give størst gevinst for hele samfundet. Og dette regeringsudspil kan muligvis komme til at leve op til målsætningen om både bedre økonomiske og geografiske vækstforhold. Derimod kan vi, når vi i dette speciale ønsker at fokusere på medarbejderperspektivet, fortsat stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt regeringen udelukkende tænker i arbejdspladser frem for medarbejdere.

Habituelle dispositioner gør en forskel

Bourdieu beskriver, at en agents generative forudsætninger kan føres tilbage til deres relationelle karakteristika, som især vil være præget af deres forældres dispositioner. (Bourdieu, P. 1997: 24). På den måde tilegner agenterne sig mere eller mindre ubevidste distinktive principper som grundlæggende værdier, der vil blive ved med at være virksomme også under andre begivenheder (Ibid.).

I den kontekst synes det relevant at kaste et analytisk blik på medarbejdernes socioøkonomiske faktorer og bringe dem i spil. Vi har med interviewene også fået indblik i medarbejdernes forældres kulturelle kapital i form af uddannelsesmæssig baggrund samt erhverv (Bilag 1.1 til 1.5). Her danner der sig et billede af, at det for deres generation ikke var nødvendigt at investere i en længere videregående uddannelse for at kunne arbejde sig op i hierarkiet. Som det allerede er omtalt i konstruktionen af medarbejderne, kan det forstås på den måde, at kulturel kapital ikke altid følger med økonomisk kapital. Dette kan hænge sammen med de distinktioner der kan være, hvis man skal analysere på faglig erfaring og anciennitet overfor regulær uddannelseskapital. Siden hen har dette med hastige skridt ændret sig i vore dages samfund, hvor en højere videregående uddannelse er en anset investering i sin kulturelle og dermed også uddannelsesmæssige kapital og som i dag i sig selv kan give en højere økonomisk kapital. Betyder det også, at når vi i dette tilfælde stiller anciennitet og faglig erfaring overfor uddannelsesmæssig kompetencer og kapital, så mangler efterspørgslen nu på den tilegnede uddannelsesmæssige kapital som Erhvervsstyrelsens medarbejdere er i besiddelse af. Vores pointe her om kan dermed ledes til spørgsmålet om, hvad der er mest værdifuldt på arbejdsmarkedet i dag - uddannelsesmæssige baggrund (kapital) versus anciennitet og faglig erfaring?

De socioøkonomiske incitamenter kan også bidrage til en ny forståelse for, hvorfor deres habituelle dispositioner kan blive afgørende for deres præference for at flytte med til Nykøbing Falster eller ej. Hanne Have Nielsen var en af de medarbejdere vi interviewede, hun er oprindelig født og opvokset i Jylland med mor, far og tre søskende til en start i en to værelses lejlighed på 55 kvadratmeter, med *“alle ungerne på et værelse”* (Bilag 1.4: 40). Hun flyttede hjemmefra da hun var 18 år. Hendes særlige værdier hjemmefra er: *“kend din pligt og kræv din ret, og husk lige rækkefølgen søster æblekind”* (Ibid.). Værdier hun også i dag gør brug af: *“[...] jeg har brug for regelmæssigheder og der er aftaler, og der er nogle ting der ikke kan diskuteres. Man skal have respekt for hinanden [...] hvis ikke du kan overholde din tid, så er du ude af køen. Bum”* (Ibid.). Hanne bor i dag alene og hun har to voksne børn og et plejebarn. Hun besluttede kort efter udmeldingen om udflytningen til Nykøbing Falster, at hun ville flytte med. Hun har prøvet at være arbejdsløs og det var bestemt ikke attraktivt eller nogen fest og *“økonomien bliver rædselsfuld”* (Ibid.: 36), så hun har besluttet at købe et hus og tage hendes gamle mor fra Jylland med derned (Ibid.: 29 & 32). Tonen i Hannes udtalelser fortæller os noget om, at hun ikke lige sådan er til at slå ud, hun er meget direkte og udfarende i sit sprog, hvilket dette nedenstående citat også bekræfter:

“Og så tænker jeg, jamen hvad er jeg. Jeg er 58, jeg orker ikke at være arbejdsløs. Jeg gider ikke skrive Claus Hjort ansøgninger et par gange om ugen og blive pisket rundt på alle mulige ”tung i arbejde” jobs og ansøgningskurser, det gider jeg ikke. Så jeg kan sådan set vælge én ting, og det er at tage med og se glad ud. Og så har du muligheden, at du kan tage med som et fodslæb, eller du kan tage med og tage fanen med foran. Der er bare lige det, den fane den har jeg ikke fundet endnu” (Ibid.: 31-32).

Hanne accepterer at staten har den dominerende position, hvori hun lader sig dominere uden at stille yderligere spørgsmålstejn ved det. Hun har også qua hendes habituelle dispositioner lært at acceptere sin plads i statens spilleregler via hendes ideologi om “kend din pligt”, samt at der bare er nogle ting her i livet, som ikke står til diskussion. Alle inde i det nuværende kundecenter kender hendes holdning, ved at hun flytter med og på den måde tillader vi os at kalde hende en slags ”ambassadør”, idet hun går forrest i udflytningsprocessen. Det gør hende til en person som de andre medarbejdere kan gå til med spørgsmål omkring deres overvejelser for og imod, hvilket nogle få stykker også har benyttet sig af (Bilag 1.4: 39).

Med afsæt i Bourdieus tænkeredskaber bliver et systematisk sæt af agentens goder og egenskaber indbyrdes holdt sammen af habitus generative tilbøjelighed til at have de samme smagspræferencer og dermed livsstil, som man har med fra sin opvækst (Bourdieu, P. 1997: 23). Når vi i dette afsnit kigger på strukturerne og mønstrene i informanternes sprogbrug, er det et strukturalistisk værktøj til at opnå forståelse for deres generative skeems. Hvor de goder agenterne besidder og de holdninger de giver udtryk for, kan tolkes som et sprogsystem af symbolske forskelle, når vi netop forsøger at forstå, anskue og opdele verden ud fra deres sociale forståelseskategorier (Ibid.: 24). Distinktionerne i medarbejderne symbolske sprogbrug kommer for eksempel nærmere til udtryk, når blikket vendes mod en anden af vores informanter nemlig Karen Hansen. Hun er gift og har to hjemmeboende teenagedrenge. Hendes mand arbejder i et større revisionsfirma og hun arbejder selv 25 timer om ugen. Hun er opvokset i Ishøj, i et hus som enebarn, med selvstændige forældre, som ejede en slagterbutik (Bilag 1.1: 1 & 7). Det har betydning for Karen, at hun har det godt, når hun går på arbejde. Det betyder også at man her taler pænt til hinanden og at der er en god stemning. Hun blev meget påvirket af udmeldingen om udflytningen. Hun følte sig vraget og var meget ked af det i starten (Ibid.: 2-3). På spørgsmålet om hvilke særlige værdier hun har med fra hendes barndomshjem svarer hun:

“Åhh, Den var svær. Jeg er meget opmærksom på at andre har det godt. Nu har jeg kun min mor tilbage og hun betyder helt vild meget for mig. Så

hende er jeg meget tæt knyttet til. Prøver nok derfor også at være meget tilknyttet til mine egne unger, at stå på hænder for dem, men det tror jeg sgu at alle forældre vil gøre. Jeg tror at de bliver serviceret meget. Jeg kan huske, at når jeg havde veninder med hjemme fra byen, så havde hun altid smurt et fad med madder og en kande med saftvand. Så når vi kom hjem om natten, så sad vi der og spiste små madder og drak saftvand og snakkede om byturen. Så sådan noget har jeg taget med til mine drenge, så når de kom hjem, så har jeg lige lavet noget til dem. Det er ikke altid at drengene gider at røre det, men det er der, vist de har lyst” (Ibid.: 8).

Karen fremstår i sit sprogbrug og holdninger som en mere følsom person, i modsætning til Hanne, idet hun ikke er så direkte og skarp i sine udtalelser. På den måde så udtrykke hun en anden form for behov for omsorg. Det ligger i hendes habituelle dispositioner hjemmefra og derfor har hun også en højere forventning til arbejdsgiver om at udvise omsorg. Hun søger bekræftelse og hun fortæller os, at hun fra en specifik dato har en mærkedag for, hvornår der kun er et halvt år til hun skal tage sin opsigelse (Ibid.: 5). Hun føler, modsat Hanne, heller ikke at hun kan være helt ærlig på sit arbejde. Hun har taget beslutningen om, at hun ikke skal flytte med og hun har det dårligt med, at hun føler, at hun skal lyve chefen lige op i hovedet om det (Ibid.). Hun føler ligeledes at det er en skjult firing, *“så det er nok også derfor, at jeg har været så ked det og skuffet ik”* (Ibid.: 4). Begrundelsen for at hun ikke flytter med derned er, at ulemperne bliver større end fordelene. Hun føler sig straffet både med lønnen fordi hun mister “Københavnertillægget” og får merudgifter på 24.000 kroner om året til offentlig transport frem og tilbage (Ibid.: 7).

Med denne mikrosociologiske analyse af disse to medarbejdere har vi forsøgt at skitsere hvordan de to, qua deres forskellige habituelle dispositioner, modtager en udmelding om udflytning af deres arbejdsplads. Da det ligger mere til eksempelvis Hannes habituelle dispositioner, at sige okay, jamen så tager jeg også den udfordring op og flytter med, fordi sådan er hun formet. Det gør muligvis også en forskel at hun har oplevet arbejdsløshed. Hun vil ikke risikere sin økonomiske kapital, samt at hendes habituelle dispositioner siger, at man gør hvad man har pligt til. Samtidig med at det måske også lyder rimeligt, at hvis man selv er opvokset på landet væk fra storbyen, så har man muligvis også nemmere ved at forestille sig et liv i provinsen. Hvorimod Karen som er godt gift, med hjemmeboende børn, hun vægter social kapital højst, hun er ikke ligeså flytbar. Men dette skal muligvis også ses i lyset af, at hun i sit ægteskab har et godt økonomisk fundament, og dermed økonomisk kapital, som kan gøre det lettere for hende at have denne ”luksustilgang”. Den økonomiske kapital medvirker til hendes mulighed for at kunne prioritere social kapital i forhold til at prioritere familien højest, hvorledes økonomisk og kulturel kapital, i dette henseende, bliver

sekundære. Disse tendenser gør sig også gældende ved de resterende medarbejdere som vi interviewede. På den måde at det er de personer uden partner, børn og som nærmer sig pensionsalderen, der overvejer at flytte med, mens dem med et etableret familieliv ikke ser det som en mulighed (Bilag 1.1 til 1.5).

Denne medarbejderanalyse bidrager med at belyse hvilke faktorer, der bliver afgørende for medarbejdernes individuelle investeringer i henholdsvis social eller økonomisk kapital. Disse kan dernæst blive afgørende for deres valg i forbindelse med udflytningen. Vi startede dette projekt ud med en arbejdsantagelse om, at det var social kapital, som blev den afgørende faktor for medarbejderens valg, men det viser sig imidlertid også, at vi ikke kan negligere den økonomiske kapitals magt.

Sammenfatning

Med den forrige konstruktion af medarbejderne i kundecenteret, har vi fået indblik i fælles egenskaber, som er repræsentative og nødvendige for at forstå dem som gruppe. Ligeledes bidrager konstruktionen til en yderligere forståelse for deres særlige dispositioner, som har indflydelse på deres individuelle handlemuligheder i forbindelse med udflytningsprocessen. Medarbejdernes forskellige handlemuligheder kan siges at være udslagsgivende for deres valg om enten at flytte med til Nykøbing Falster, eller modtage deres opsigelse. Det faktum at man indirekte bliver fyret, hvis man ikke flytter med til Nykøbing Falster, sætter imidlertid medarbejdernes loyalitet og dedikation til deres arbejde på en spids. Som tidligere nævnt giver medarbejderne udtryk for at det indtil nu har været en hård proces, hvor mange har været kede af det og følt sig vragede.

Budskabet om udflytningen af medarbejdernes arbejdsplads til Nykøbing Falster rammer således ned over disse medarbejdere forskelligt, fordi folk har forskellige habituelle dispositioner til at tackle sådanne udfordringer med. Selvom habitus er foranderlig og på en måde i dialog med samfundet, alt efter hvilke mennesker du omgås og påvirkes af, samt hvilke værdier de har, så orienterer og investerer vi stadig forskelligt i vores kapitalsammensætning qua vores habituelle dispositioner. Med Bourdieus analytiske forståelsesramme bliver måden hvorpå vi investerer, således også måden hvorpå vi enten kan opretholde eller optimere vores position i samfundet.

“Os” og ”dem” – et overraskende fund

I forlængelse af de ovenstående habituelle dispositioners betydning for, hvorfor medarbejderne reagerer forskelligt på deres arbejdsmæssige forandring, kan vi yderligere bruge denne forståelse til at få indblik i den nye forståelse vi har fået af en regulær opdeling af medarbejderne i form af ”os

og dem”. Denne opdeling er et udtryk for medarbejdernes perspektiv og opfattelse af den ændring der er sket internt, som er opstået i kølvandet på udmeldingen om udflytningen af kundecenteret. Hele Erhvervsstyrelsen, inklusiv ledelsen, blev overraskede over udmeldingen om, at kundecenteret var en del af regeringens udflytningsplan. Da de endelige mails blev sendt rundt, den dag i oktober 2015, med hvem som blev udpeget til at skulle flytte med til Nykøbing Falster, var der fem fastansatte medarbejdere i kundecenteret, som ikke modtog en mail og derfor ikke skal flyttes med derned (Bilag 1.2: 10-11). Indtil den dag har det fælles for disse medarbejdere, i netop dette specifikke lille subfelt, været deres placering og ansættelse i Erhvervsstyrelsen kundecenter under de samme vilkår. Dette er noget de imidlertid kan være fælles om, fordi de er kollegaer i dette subfelt, hvor de udfører de samme arbejdsopgaver i fællesskab. Med afsæt i Bourdieus forståelsesramme, udgør kundecenteret som subfelt medarbejdernes fælles fodfæste, hvori de kan opleve hinanden som ”ens”, på baggrund af den særlige logik eller fælles konsensus (doxa) der er forbundet med at være medarbejder i kundecenteret (Bourdieu, P. 1997: 126-129). Men selvom man indgår i et felt, og dermed accepterer de spilleregler, der er på spil i dette felt, ligger det latent i spillereglerne, at medarbejderne alligevel er forskellige som individer. Denne forståelse skal ses i lyset af Bourdieus pointe om, at alle agenter har forskellige habituelle dispositioner og dermed smagspræferencer (Ibid.: 23). Disse forskelligheder kommer muligvis først til udtryk og bliver synlige i forbindelse med en større omvæltning, som eksempelvis denne udmelding om udflytning, som det er tilfældet for disse medarbejdere. Derfor er det interessant at undersøge de dynamikker, der opstår internt i kundecenteret, når udflytningsprocessen kommer i spil, og når medarbejdernes forskelligheder bringes frem i lyset, som en følgevirkning af regeringens beslutning. Der opstår pludselig synlige distinktioner i medarbejdergruppen, som ellers indtil nu har spillet på samme banehalvdel. Så selvom de forskellige habituelle dispositioner har ligget der latent i subfeltet, så bliver de nu pludselig artikuleret eksplicit som et ”os og dem”. Forstået på den måde, ”os”, de fem medarbejdere som skal blive på Langelinie og ”dem”, resten som er udpeget til at skulle flytte med til Nykøbing Falster. Deres opfattelser af at de nu er opdelt i to lejre kommer blandt andet til udtryk i medarbejdernes distinktive positioner, som repræsentation for de kampe der er på spil i feltet.

Et eksempel er Katja, som er opvokset i Vanløse i villa med to brødre – en storebror og en lillebror, med eget værelse, hvis mor var hjemmegående og far som havde sin egen systue (Bilag 1.2: 17). Hun bor i dag i Slagelse med sin kæreste, de har ingen børn. Hun er en af de fem som ikke er udpeget til at skulle flytte arbejdsplads.

“Så ved jeg godt, at de selvfølgelig skal gøre det så godt for dem som er ramt, men stadigvæk, vi er her også, ikke. Og vi er jo ramt på en anden måde. Og vi er også ramt på den måde, at vi hele tiden skal holde tand for tunge, fordi man tør ikke, hvis man nu får sagt noget forkert, så risikerer man at få et beskidt svar tilbage, fordi jamen hallo, hvad er dit problem, for du skal jo ikke udflytte” (Ibid.: 11).

Hun giver også udtryk for, at det er reelt, *”at der bliver ”nurset” omkring dem som bliver udflyttet, men et eller andet sted, står man også tilbage og tænker, jamen hvad med os, hvad med mig”!* (Ibid.). Hun er bekymret for hvad der kommer til at ske de næste måneder, fordi selvom man, forståelig nok, både er skuffet og ked af at skulle udflyttes, så synes hun, at de skal tænke over, at det jo ikke er ledelsen du rammer ved at blive hjemme, men dine nærmeste kollegaer (Ibid.). På spørgsmålet om hvorledes det kan være svært at italesætte overfor hinanden, svarer Katja:

“Ja det kan det nemlig, for et eller andet sted, så har man bare lyst til at sige, at jeg kan godt forstå at du er sur, irriteret og skuffet, men man føler ikke rigtig at man kan sige, at nu må du tage dig sammen, for nu har du vidst det i 5 måneder, at det er det her du skal og du har stadig 5 måneder indtil videre til at søge et andet arbejde. Du har stadig 7 måneder til at finde et andet arbejde. Og jeg ved godt at jobbene ikke hænger på træerne, men det er unægtelig nemmere at få et job, når man er i job, end hvis du går ledig. Så i stedet for at sidde og tude, så gør noget ved det. Og igen, det er nemt for mig at sidde og sige, for jeg er ikke ramt af det, men jeg håber lidt selv, at jeg havde reageret anderledes” (Ibid.).

Katja udtrykker i ovenstående citat, og mange andre gange i løbet af interviewet, frustration over de udpegede kollegaers reaktionsmønstre, som hun bare ikke længere synes er i orden, *”men igen, det er ikke noget man kan sige højt”* (Ibid.:14). Udover at menneskers følelser og reaktionsmønstre er følsomme emner, så ligger der også i Katjas habitus, at hun som barn var meget genert. *”Det tog mange år, får jeg fik en eller anden form for selvstændighed og turde sige sin mening. Hvis man spørger for eksempel Laila, hvordan jeg var, da jeg startede herinde, så kan hun godt huske den lille mus, der gik på gangen og hvis nogen sagde hej, så bøjede jeg hovedet og kiggede ned i gulvet”* (Ibid.:17).

Generelt så er vores oplevelse, at vi formåede at skabe et rum, hvor medarbejderne kunne ”forløse” den her fortælling om ”os” og ”dem”. En fortælling, som medarbejderne ikke har følt der har været rum til at italesætte på kontoret. Dette er på trods af, at ledelsen ligeledes, overfor os, har givet udtryk for, at de også har kunnet mærke den trykkede stemning på kontoret (Bilag 3.1: 117). Alle vores informanter har virket til at svare meget åbent og ærligt omkring deres holdninger, meninger

og følelser omkring deres oplevelse af udflytningsprocessen. På baggrund af medarbejdernes åbenhed og iver efter at fortælle om deres oplevelser og udtrykke deres følelser, antager vi, at de har haft et behov for at blive lyttet til. I tilfældet med Katja, kan hendes selvudtrykte generthed, tænkes at virke som en hæmmende faktor i et større forum blandt hendes kollegaer, fordi hun befinder sig i "os" kategorien. Hvorimod hun i interviewets mere lukkede forum fik mulighed for at give udtryk for sine reelle følelser omkring udflytningen, og ikke mindst i forhold til at være kategoriseret som "os". Når vi her betegner Katja som værende kategoriseret i "os", er det i lyset af at hun er én af de fem "heldige", som ikke skal udflyttes (Bilag 1.2: 9). Under interviewet ligger hun vægt på ordet *heldige*. Dette tolker vi som et udtryk for hendes forståelse af, hvordan de kollegaer, som er direkte berørte af udflytningen, tænker om hendes situation. På baggrund af vores interviews tegner der sig et tydeligt billede af, hvilke magtkampe der kommer til udtryk i opdelingen af "os" og "dem" samt hvad de i virkeligheden dækker over. De medarbejdere der skal blive på Langelinie, "os," er først og fremmest frustrerede og kede af, at de mister nogle gode kollegaer som de har arbejdet sammen med næsten hele deres arbejdsliv. Dernæst udtrykker de frustration og utryghed i forbindelse med hvilke arbejdsopgaver de fremover skal varetage. Samtidig er de også bekymrede for, om de selv kan blive de næste nemme ofre for en fyringsrunde (Bilag 1.3: 23). I bund og grund synes der dermed at være reelle bekymringer forbundet med at være en af de *heldige* medarbejdere. Men alligevel lader der ikke til at være plads til at italesætte netop disse bekymringer overfor deres kollegaer. Og samtidig tyder vores empiriske undersøgelse på, at de fem medarbejdere ikke har lov til at være kede af det (Bilag 1.2: 13). I den kontekst kan der siges at være indikation for, at disse fem *heldige* medarbejdere, ikke betragter sig selv som heldige. Det er derimod et tegn på de øvrige medarbejders opfattelse af dem som værende heldige.

Derimod har Karen, som er en af de direkte berørte medarbejdere i "dem" kategorien, haft brug for at snakke med sine kollegaer om tingene. Det har hun ikke følt der har været plads til, fordi hun har tænkt over ikke at gøre "os" kede af det.

"[...] Men jeg kan forstå, at vi snakkede selvfølgelig meget om i starten, os der skulle til Nykøbing om, hvor frustreret vi var og hvad der skulle ske og hvem der skulle hvad osv. Så vi snakkede ret meget sammen, og der har jeg hørt, at dem som ikke skal derned. De kunne godt føle sig generet af det. Fordi vi havde jo selvfølgelig behov for at snakke om alt det vi nu gik med, og de følte sig selvfølgelig også generet af, at vi stod og snakkede om alle de der ting. De er jo også usikre på, hvad skal de lave, når vi flytter. Så flytter arbejdsopgaverne jo med, så hvad skal de så lave. Så er de jo sådan set også frustreret. Så der fik vi af vide, at det skulle vi så prøve at

holde lidt igen med og jeg kan godt forstå dem, men altså man tænker jo også på sig selv, ik” (Bilag 1.1: 4).

Her udtrykker Karen hvorledes hun har følt sig nødsaget til at gå på kompromis med sine følelser og talefrihed, fordi de som ikke skal udflyttes, har følt sig generet af det. Det som karakteriserer “dem”, de medarbejdere der er udpeget til at skulle udflyttes, er at de er kede af det, fordi de enten er nødsagede til at flytte eller tage deres egen opsigelse. Beslutninger som kommer til at påvirke både arbejdsliv såvel som privatliv. Samtidig ser vi en fælles konsensus hos “dem” i, at de ikke føler, at “os” på samme måde kan tillade sig at være kede af det, fordi deres liv ikke bliver ændret i samme grad. Med afsæt i vores grundlæggende antagelser for vores empiriske undersøgelse, hvor vi ikke var bevidste om opdelingen af medarbejderne, skitserer disse distinktioner mellem de to medarbejdergrupper en af de kampe, der på nuværende tidspunkt er på spil i feltet. Fælles for både “os” og ”dem” er dog, at de alle har behov for at italesætte deres følelser. Realiteten er, at alle er kede af det, på den ene eller anden måde. På den måde kan medarbejderne siges at have et fælles fodfæste i forbindelse med deres fælles kampe mod ledelsen eller regeringen.

Dette perspektiv kan dog samtidig siges at komme forskelligt til udtryk for disse grupper. *Betingelsen* for medarbejderne i henholdsvis “Os” og “dem” grupperingernes måde at kæmpe på i feltet er forskellig, idet det kun er nogle af dem, der er valgt til at skulle udflyttes. Men *resultatet* for den måde feltet fungerer på kan alligevel defineres som den samme, fordi de er fælles om at være kede af det og dermed rette deres frustrationer på regeringen (Bourdieu, P. 1997: 153-154). Selvom medarbejderne i en vis grad gør oprør overfor hinandens modsatrettede positioner, kan det i Bourdieus optik, blot siges at være et udtryk for en anerkendelse af at medarbejderne i virkeligheden er opmærksomme på, hvad der for dem er værd at kæmpe om i feltet. I den forbindelse tilkendegiver samtlige af medarbejderne, at det sociale fællesskab og deres kollegaer har stor betydning for dem (Ibid.). Derfor kan det antages, at medarbejderne kæmper en fælles kamp med formålet om at genvinde det gode sociale kollegiale fællesskab, som tidligere var kendetegnende for kundecenteret.

Betydningen af ”Os” og ”dem” har på den måde påvirket medarbejdernes arbejdsmiljø. Medarbejderne giver blandt andet i fokusgruppe interviewet udtryk for, at disse kampe i feltet, højst sandsynligt kunne være undgået, hvis de alle var blevet udpeget til at skulle flytte med til Nykøbing Falster (Bilag 1.8: 83). Denne holdning deler teamkoordinatoren med medarbejderne:

“Ja, for så kunne man stå sammen ik, og så kunne man stå sammen om at synes, at Lars Løkke er en møghund ik, altså så kunne man ligesom hænge

den op på en anden. Det der jo skete her, og det kunne i jo også høre på Bentes udbrud, at hun klandrer lidt "os", at vi har ikke lov til at være sure over noget, fordi vi skal blive på Langelinie. Og det er jo ikke "os" der har bestemt det, vel. Intentionen og hendes udgangspunkt er jo reelt nok. Så ja det havde været helt anderledes hvis vi siger, at vi havde rykket hele dynen" (Bilag 1.6: 62).

Det har således tilsyneladende en stor betydning, at ikke alle medarbejdere bliver inkluderet i processen på lige fod. Først og fremmest kan det sættes i relation til medarbejdernes forskellige følelser, uvished og utryghed, som er forbundet med den relativt store omvæltning, som udflytningen er. Dernæst kan tankerne ledes hen på, om der kunne være handlet anderledes, for at undgå medarbejdernes oplevelse af en opdeling i "os" og "dem"? Når Katja pointerer, at de der skal blive tilbage på Langelinie, ikke er blevet inkluderet i processen, kan man spørge sig selv om ledelsen har begået en fejl i at udelade denne gruppe af medarbejdere, som et "os" der bliver tilbage. Hanne fortæller følgende om ledelsens måde at håndtere udflytningsprocessen:

"[...] på et tidspunkt, så ville de også have, at os der skulle til Nykøbing, vi skulle sidde sammen og dem der ikke skulle til Nykøbing, de skulle sidde for sig selv, derinde i vores storrums. Men det sagde vi så, at det ville vi simpelthen ikke, det sagde vi begge to, at så blev det jo ligesom allerede "os og dem". Så vi ville blive siddende som vi sidder, blandet [...]" (Ibid: 3).

Det kan altid være interessant at undersøge, hvad der ligger til grund for ledelsens tanke om at dele medarbejderne fysisk op, og i den forbindelse hvilken gavn det ville være til? Men imidlertid er det interessante for os, hvordan medarbejderne forsøger at fastholde kulturen, hvor alle arbejder sammen som en homogen gruppe. Der kan dermed siges fortsat at være en ny fælles konsensus om, hvad det vil sige at være medarbejder i kundecenteret på nuværende tidspunkt. Dermed ikke sagt, at medarbejdernes følelser og handlemuligheder ikke fortsat er i spil. Men det kan nærmere være en indikation for det sociale sammenhold og medarbejdernes dedikation til deres arbejde og kollegaer. I den forbindelse er det derfor interessant at stille spørgsmålstegn ved, om det havde skabt den samme modstand nu, hvis alle medarbejderne var blevet inddraget på lige fod? Hvis ledelsen i den kontekst havde værnet om medarbejderne som "ens" og ligestillede kan der være en mulig tendens i medarbejdernes udtalelser, som tyder på, at dette ville være nemmere, hvis alle var blevet udflyttet eller hvis alle blot var blevet inkluderet i gennem hele processen. Og når vi spørger medarbejderne ind til, om noget kunne være gjort anderledes, er de da også temmelig enige (Bilag 1.8: 92).

Fælles for medarbejderne er dog samtidig, at de alle, dog i forskellig grad, accepterer regeringens beslutning og de anerkender ligeledes ledelsens position som *en lus mellem to negle* (Ibid.).

Hvad skal medarbejderne med en workshop?

Som vi tidligere har nævnt, blev Erhvervsstyrelsen først bekendt med deres rolle i regeringens udflytningsproces i oktober 2015. Da vi besøgte kundecenteret i marts måned i 2016, har medarbejderne altså kendt til deres skæbne i knap fem måneder. Det er først i forbindelse med workshoppen, at medarbejderne for første gang efter udmeldingen om udflytningen, er blevet samlet i et rum. Et rum, hvor der blev skabt et åbent forum for, at medarbejderne kunne udtrykke deres følelser omkring processen overfor hinanden (Bilag 1.8: 98). Cirka fem måneder efter udmeldingen, hvor vi indsamler vores empiri, så har medarbejderne i begge ”lejr” nu fået mulighed for et mere nuanceret blik for hinandens forskellige bekymringer og reaktionsmønstre. Om end de stadig muligvis har svært ved at forstå hinanden, så er de nu alligevel nået så langt i processen, at de kan overskue at prøve på det. Dermed ikke sagt at det hverken er løsningen eller sandheden for medarbejderne, men det er det indtryk workshoppen og den proces medarbejderne heri gennemgår, efterlader hos os som en del af vores empiriske materiale. Workshoppen bestod først og fremmest af et oplæg fra en ekstern konsulent, omhandlende reaktionsmønstre, handlemuligheder samt kommunikative greb til at få blik for, hvad der sker hos forskellige individer under en forandringsproces. Workshoppen er en ledelsesmæssig beslutning, der kan anses som en mulig konsekvens eller erkendelse, om man vil, af den mærkbare ændring i forholdet mellem medarbejderne (Bilag 1.7: 77). Da vi spørger underdirektøren omkring stemningen i kundecenteret, fortæller han at,

“Vi har måske lidt glemt den sidste gruppe. Og det tror jeg egentlig at, og det er noget af det vi håber på med vores workshop i morgen, det er noget af det her med den kommunikation i forhold til, at vi er alle sammen berørt på den ene eller den anden måde” (Ibid.).

Når han her nævner den *sidste gruppe*, er det som reference til de medarbejdere “os”, som ikke skal udflyttes, hvorledes de hverken har været, eller følt sig som en del af processen. Derfor var det ledelsens hensigt med workshoppen, at der blev skabt et grundlag for forståelse og anerkendelse mellem medarbejderne i forbindelse med de udfordringer, som de hver især oplever. I den forbindelse fokuserer konsulenten i sit oplæg især på de relationelle forhold, som udspiller sig i et team, hvor man samtidig er nødsaget til at fokusere på organisationens kerneydelser (Bilag 3.3:

121). I forbindelse med workshoppen fik medarbejderne mulighed for både at fortælle om deres egne oplevelser i et forum, hvor de samtidig var nødsagede til at lytte til hinanden.

Konsulenten havde, med sin strategiske tilgang, opstillet nogle kategorier, som medarbejderne hver især fik mulighed for at komme med deres holdning til. De fire kategorier *Hvad går godt?*, *Udfordringer*, *Muligheder* og *Aftaler*, blev skrevet op på nogle plancher, med det formål at de senere kunne hænges op i kundecenteret (Bilag 3.4 - 3.7). Disse plancher er interessante, fordi der heri ligger nogle paradokser i forbindelse med medarbejdernes holdninger. Holdninger som et muligt billede af den virkelighed og sandhed den enkelte medarbejder oplever. Det kommer eksempelvis til udtryk i forskellige holdninger til kategorien *Hvad går godt?*. Herunder mener medarbejderne blandt andet, at de er gode til at udvise forståelse for hinanden, være åbne og ærlige, samt snakke med hinanden om tingene og udvise omsorg for hinanden (Bilag 3.4: 123). I sig selv er disse meninger og tanker ikke opsigtsvækkende. De bliver derimod først interessante, når de selvsamme punkter, igen kommer i fokus under kategorien *Aftaler*. Aftaler, som skal være det nye fælles udgangspunkt for afdelingen, således at de bedst og hurtigst muligt kan vende tilbage til deres tidligere gode fællesskab. De pågældende aftaler blev formuleret som ønsker til at man skal have respekt for hinanden og kunne rumme hinandens forskelligheder og følelser, samt at man skal lytte til hinanden, sige sin mening og stå sammen som ét team (Bilag 3.7: 129-130). Her kommer det på en anden måde til udtryk, som tidligere nævnt, at denne medarbejdergruppe ønsker at forblive en homogen gruppe med omsorg for hinanden, indtil den dag hvor det af fysiske årsager ikke længere kan være muligt.

På baggrund af vores empiriske materiale ligger det interessante og paradoksale i måden, hvorpå medarbejderne giver udtryk for, at de på nuværende tidspunkt både udviser forståelse og omsorg for hinanden, samtidig med disse faktorer fremsættes som nye aftaler. Først og fremmest kan det, helt banalt, vise noget om medarbejdernes medmenneskelighed. På den anden side, kan det siges at være en måde, hvorpå medarbejdernes forskellige habituelle dispositioner kommer til udtryk. I den kontekst kan disse forskelle være et udtryk for, hvor langt de enkelte medarbejdere er kommet i deres egen erkendelsesproces. Jo længere den enkelte er kommet i accepten af de pågældende omstændigheder, jo lettere kan det tænkes at være at ville genoprette et godt socialt fællesskab på kontoret. Plancherne er blevet lavet i fællesskab i to grupper af cirka ti medarbejdere i hver. Derfor kan der være en mulighed for, at det ikke er alles holdninger og ønsker der er repræsenterede. Det må, eller kan tænkes, at være afgjort af, hvor langt den enkelte medarbejder er kommet i processen. De medarbejdere der har givet udtryk for hvad der går godt lige nu, kan dermed blive distinktive i

forhold til de *Aftaler*, der samtidig er indgået. Dette perspektiv kan ledes tilbage til konsulentens tanke om relationelle forhold i et team (Bilag 3.3: 121).

Under kategorien *Udfordringer* nævner medarbejderne blandt andet uklarheder omkring arbejdsopgaver, manglende synlig ledelse, samt manglende information og åbenhed, som nogle af årsagerne til at de føler sig udbændte og under et øget pres, hvilket ligeledes medfører pressede situationer (Bilag 3.5: 125-126). De nævner også sygefravær og stress som en udfordring samt manglende tid til trivsel, samvær og uddannelse (Ibid.). I forhold til disse udfordringer kommer de selv med disse forslag til *Muligheder*, de ser i forbindelse med udflytningsprocessen. Det kommer til udtryk i form af ønsker om medarbejderinddragelse i den ny struktur, i forhold til hvilke arbejdsopgaver der skal ligge hvor. Samt bedre information til alle, en ny leder i afdelingen, flere hænder til arbejdet, fælles morgenmad om fredagen og sociale arrangementer efter arbejde, samt sidst men ikke mindst at stå sammen som et team (Bilag 3.6: 127-128). Overordnet set kan disse fire plancher siges at bidrage til en større forståelse for medarbejdernes oplevelser, erfaringer og ønsker på nuværende tidspunkt i udflytningsprocessen. Samtidig kan disse plancher også forstås som en anden måde, hvorpå medarbejderne, kan sætte øget fokus på medarbejdertrivsel, som for dem har naturlig stor interesse.

Sammenfatning

Med afsæt i de arbejdsantagelser vi mødte på kontoret i kundecenteret, blev opdelingen af medarbejderne i “os” og “dem” et overraskende fund. Det var et scenarie vi ikke havde haft blik for, og som alligevel rejser en række spørgsmål til selve processen og hvilken indflydelse den har haft på virksomheden og medarbejderne. Det er ikke overraskende at medarbejderne selv sætter fokus på trivsel, fordi det der dem og deres livsvilkår processen rammer og dermed påvirker. Dette kan vi konkludere som en overensstemmelse af Lyons tidligere omtalte tanker fra reviewet (Side 7). Alligevel kommer det interessante til overfladen i form af den påvirkning, som opdelingen af medarbejderne, bringer med sig i processen. Og dermed er der skabt et nyt diskussionsgrundlag i form af ledelsens praktiske håndtering af udflytningen. Dette bringer interessen videre til at fokusere på den enkeltstående workshop. Et tiltag, som kan virke lidt paradoksalt og malplaceret, hvis man tager det tidsmæssige perspektiv i betragtning. Her tænkes der i særdeleshed på medarbejdernes oplevelser af det tidsmæssige perspektiv, hvor der tilsyneladende synes at være mere forvirring omkring workshoppen, end den fra ledelsens side ellers var tiltænkt.

Udflytning og medarbejdertrivsel – hvad betyder det i praksis?

I den følgende analyse vil vi skabe overblik over udflytningsprocessen, som forandringsproces, som vi ser på baggrund af vores empiri. Dernæst vil vi sætte øget fokus på medarbejdertrivslen i kundecenteret blandt andet i forhold til de personalepolitiske pejlemærker.

Udflytning - Erhvervsstyrelsens forandringsproces

Som vi tidligere har nævnt, blev regeringens udflytningsplan af statslige arbejdspladser en realitet i oktober 2015, hvor alle de udvalgte statslige institutioner ligeledes modtog beskeden. I interviewet med underdirektøren, som har det overordnede ansvar for kundecenteret, spørger vi ind til hvordan processen med udflytningen har været for ledelsen. Hertil fortæller han;

“Altså, processen var at vi sådan set ikke vidste noget som helst. Dagen før klokken ti om aftenen, så var vores direktør og administrationschef i departement hos departementschefen. Og der fik de så udleveret en oversigt over, jamen de her opgaver I skal udflytte, og så fik vi så besked om, at det var sådan, at det var callcenteret, og så fik vi af vide, at næste dag klokken ti, hvis jeg husker ret, der skulle vi så informere medarbejderne. Og der ville de så få af vide, at det var det her og det var for øvrigt det vi skulle sige, for det sagde man i alle institutionerne”
(Bilag 1.7: 72).

Denne udtalelse kan bidrage med et indblik i hvordan regeringen, i det bureaukratiske felt, rent praktisk har håndteret udflytningsprocessen. Som vi tidligere har nævnt, henviser det bureaukratiske felt til statens måde at agere på. I den sammenhæng bekræfter underdirektørens udtalelse, hvordan regeringen har uddelegeret det praktiske arbejde i forbindelse med udflytningen af de specifikke statslige institutioner, til de relevante ministerier, herunder departementer (Regeringen 2015: 9 & 12). Jævnfør den hierarkiske orden, der ligger i det statslige felt, kan denne politiske beslutning siges at være en beslutning, som fra den ene dag til den anden, skal implementeres i Erhvervsstyrelsens dagligdag. Både for ledelsen og for medarbejderne. Men hvordan implementerer man sådan en omvæltende og omfattende politisk beslutning? Og hvilke udfordringer kan det medføre? Regeringen skriver i deres policy dokument, at

“Der kan opstå tilfælde, hvor opgaveløsningen midlertidigt taber fart og bliver mindre effektive som følge af flytningerne. Det kan medføre, at borgerne og virksomheder i en overgangsperiode fx kan risikere længere sagsbehandlingstider, og at institutionerne i lavere grad opfylder deres mål. Det kan ikke undgås helt, når der foretages så omfattende flytninger”
(Ibid.: 9).

Med afsæt heri kan det antages, at Erhvervsstyrelsen på nuværende tidspunkt befinder sig i det, som regeringen beskriver som en overgangsperiode, i deres proces med implementeringen af den politiske beslutning. De erfaringer regeringen henviser til i deres policy, er ikke specifikke i forhold til hvilke parametre der karakteriserer en overgangsperiode. Derfor er det interessant at kigge nærmere på de udfordringer der bidrager til vores forståelse, når vi antager at kundecenteret netop nu kan siges at befinde sig i en overgangsperiode. Når vi analyserer kundecenteret på denne måde, tænker og fokuserer vi på parametre, som imidlertid ikke er nævnt i regeringens policy. Det er parametre, som medarbejderne blandt andet giver udtryk for i form af øget sygefravær blandt medarbejderne, øget stressniveau og en øget arbejdsbyrde (Bilag 1.8: 91). I analysen af det empiriske materiale, italesætter medarbejderne det øgede sygefravær, der er opstået som følge af udflytningsprocessen. I fokusgruppeinterviewet fortæller en af medarbejderne åbent om, hvordan hun selv har oplevet udflytningsprocessen, *”Både på psyken og stemningen og man sover ikke om natten og man spekulerer, man får ondt i maven og man bliver syg hele tiden, fordi man spekulerer”* (Bilag 1.8: 92). Teamkoordinatoren fortæller i samme tråd om, hvordan Erhvervsstyrelsens direktion har bemærket stigningen i kundecenterets sygefravær.

”Jamen spørgsmålet er, jeg fik af vide, da jeg kom tilbage fra ferie, at jeg skulle ansætte fem vikarer og det kom fra direktøren i forhold til, at der har været rigtig meget fravær i teamet. Og nu skulle vi have styr på det, hørte jeg var budskabet. Så jeg tror ikke, at man kommer til at acceptere, at man kører fra, for jeg tænker, at det kan vi ikke være bekendt, da det er vores opgave og betjene kunderne” (Bilag 1.6: 58).

Så selvom regeringen i deres policy dokument anerkender, at der for de ramte institutioner vil være en overgang, hvor de naturligt, vil få svært ved at leve op til deres målsætning, så virker det til, at Erhvervsstyrelsen så vidt muligt prøver at kæmpe for, at det i sidste ende ikke kommer til at gå ud over deres kunder. Underdirektøren fortæller, hvordan ledelsen har valgt at prioritere penge på at ansætte vikarer, så medarbejderne ikke bliver stressede.

“Og der må vi jo bare sige, måske ikke så overraskende, at vi har, det der nok også er en del i det, vi har haft et højere sygefravær, end vi har haft tidligere. Og der kan vi jo også se, at det vi skal passe rigtig meget på, det er at det ikke bliver en selvforstærkende spiral, at dem der så bliver tilbage, så er der for få i forhold til det. Derfor har vi også valgt at sige, at nu har vi prøvet, og vi må konstatere at der er behov for at vi får, i hvert fald i en overgangsperiode, lidt hjælp udefra, så der har vi rekrutteret nogle vikarer. Eller er i gang med at rekruttere nogle vikarer. Det er ikke

sådan at det overhovedet er faste, men det bliver en hjælp i denne her periode” (Bilag 1.7: 71).

På den ene side, kan denne erkendelse fra ledelsens side anses som en konsekvens af de følelsesmæssige reaktioner som medarbejderne gennemgår. Hvilket kan være et udtryk for en forståelse og anerkendelse af den svære proces medarbejderne går igennem. På den anden side kan beslutningen om at bruge penge på at ansætte vikarer, ligeledes betragtes som en måde, hvorpå ledelsen forsøger at opretholde et serviceniveau for kunderne. Dette sidste perspektiv kan samtidig være en mulig måde for både ledelse og direktionen at udtrykke overfor ministeriet, at kundecenterets kerneydelser fortsat er i fokus. Vi har tidligere redegjort for, hvordan det praktiske arbejde med selve udflytningsprocessen varetages af de enkelte ministerier, som igen udstikker nogle retningslinjer for de enkelte statslige institutioner. Når regeringen i deres policy dokument anerkender, at udflytning har betydningsfulde konsekvenser for medarbejderne og deres familier, må man derfor gå ud fra, at dette perspektiv ligeledes er en del af den praktiske udflytning. I forbindelse med regeringens anerkendelse skriver de endvidere, at *“Det er derfor en vigtig prioritet for regeringen, at der bliver taget hånd om medarbejderne i forandringsprocessen”* (Regeringen 2015: 41). Når regeringen her sætter fokus på medarbejderne og mener der skal tages hånd om dem, synes der at være en fortsat interessant hensyntagen forbundet med ansættelsen af flere vikarer. Det interessante kommer til udtryk i den måde medarbejderne synes at være utilfredse med ledelsens håndtering af selve processen. Og samtidig kan det virke paradoksalt for medarbejderne, at de først har været igennem en fyringsrunde, og nu skal de til at oplære nye vikarer i deres arbejdsopgaver, som medarbejderne endnu ikke selv ved om de fortsat kommer til at varetage (Bilag 1.3: 19 & 22) og (Bilag 1.6: 56).

Medarbejdertrivsel - er det vigtigt?

I analysen af det empiriske materiale, er det med afsæt i medarbejdernes udtalelser og frustrationer interessant at sætte skærpet fokus på medarbejdernes trivsel. Som vi tidligere har nævnt, er det først i forbindelse med workshopen, at medarbejderne har følt der har været mulighed for at tale højt om deres oplevelser og følelser. Tilsyneladende har forandringsprocessen, som udflytningen er, haft betydningsfuld indflydelse på trivslen i kundecenteret.

Regeringen fokuserer i deres policy dokument på tidligere erfaringer med udflytning af statslige arbejdspladser. Og regeringen anerkender i den sammenhæng, at *”Erfaringsmæssigt er der store udsving i andelen af medarbejdere, der flytter med til en ny lokation. Hvorvidt en medarbejder*

vælger at flytte med til en ny lokation afhænger bl.a. af personlige forhold og den nye lokations afstand til medarbejderens bopæl” (Regeringen 2015: 37). Det tyder dermed på, at regeringen er bevidst om, og muligvis, forberedt på et frafald af en række medarbejdere. Det kan der som udgangspunkt ikke tænkes at være noget nyt i, fordi regeringen allerede har forholdt sig til tidligere erfaringer på området. Derfor må man blot anerkende det faktum, at regeringen som legitim magthaver, har mulighed samt ressourcerne til samfundets udvikling gennem regulering af mulighederne for både virksomheder og agenterne. På trods af regeringens rolle som legitim magthaver, er det fortsat interessant at undersøge, hvordan udflytningsprocessen håndteres i praksis i de statslige institutioner. I og med den praktiske proceshåndtering er lagt i hænderne på de pågældende relevante ministerier, kan vi udelukkende bidrage med et bud herpå i forbindelse med, hvordan ledelsen i Erhvervsstyrelsen har gjort i praksis.

Ledelsen i Erhvervsstyrelsen kan siges at have en dobbeltrolle i processen. Først og fremmest som domineret fra statens side, mens ledelsen samtidig har en dominerende rolle overfor medarbejderne, idet det udelukkende er ledelsen der udpeger de pågældende medarbejdere der skal udflyttes. Det er i bund og grund ministerierne og regeringen der er beslutningstagerne, men selve ledelsen der skal tage beslutningerne i forhold til medarbejderne. Som udgangspunkt er det vigtigt at forholde sig til det faktum, at ledelsen ikke vidste besked om udflytningen, førend medarbejderne gjorde det ved den officielle udmelding. Derfor har ledelsen imidlertid heller ikke haft tid til at forberede sig på implementering af en så omfattende og omvæltende forandringsproces, som både har betydning for ledelsen selv, og i særdeleshed for medarbejderne. I og med ledelsen har bemærket den trykkede stemning i kundecenteret, har ledelsen afsat nogle specifikke dage, hvor hver enkelt medarbejder har haft mulighed for at tale deres udfordringer i forbindelse med processen igennem med blandt andet underdirektøren. Det er der tilsyneladende også en stor andel af medarbejderne der har benyttet sig af. Men alligevel udtrykker medarbejderne et behov for at få lov til at tale med hinanden jævnfør de udfordringer vi tidligere har omtalt i analyseafsnittet “os” og “dem”. I og med vi er fem måneder inde i processen, kan man have en forestilling om, at der allerede nu var fokus på trivslen. I den kontekst er det derfor interessant, at workshoppen virker som det eneste ledelsesmæssige tiltag der endnu har været. Og det er på trods af, at Erhvervsstyrelsen har tidligere erfaringer med at udflytte en afdeling, hvor man netop har haft samme konsulentvirksomhed tilknyttet. Derfor kan det synes paradoksalt, at man ikke tidligere i processen, for medarbejdernes skyld, har gjort brug af den selv samme workshop, som Erhvervsstyrelsen tidligere har haft positive erfaringer med. Der har altså været mulighed for at trække på tidligere positive erfaringer, og det

interessante er nu, om det er for sent med en workshop nu, når sygefraværet eksempelvis allerede er steget. Og samtidig føler medarbejderne allerede splid på kontoret, hvilket skinner tydeligt igennem på workshoppen (Bilag 3.3: 120-122). Hvis hele medarbejderstaben i kundecenteret venter på at blive taget alvorligt, er det igen paradoksalt at ledelsen på den ene side håber at der rykker flere medarbejdere med til Nykøbing Falster, end de tendenser vi ser i vores empiri. Mens der på den anden side skal gå fem måneder førend medarbejderne føler sig hørt som en samlet enhed.

Selvom medarbejderne ikke beskylder ledelsen for selve udflytningen, er de dog frustrerede over den praktiske håndtering. Både i forhold til udvælgelsen af de udflytningsberørte samt de kommunikative aspekter. I og med der tilsyneladende ikke foreligger tydelige eller konkrete retningslinjer for den praktiske håndtering af udflytningsprocessen, er det udelukkende Erhvervsstyrelsens ledelse, som derfor må håndtere konkrete praktiske udfordringer. Udfordringer som det eksempelvis har vist sig i opdelingen af medarbejderne. Én ting er, om ledelsen er rustede til at håndtere sådanne kulturelle udfordringer. Men en anden ting er, at der fra regeringens side imidlertid ikke er afsat særlige midler til eksempelvis trivsel, som eventuelt kunne have bidraget til større opbakning og accept fra medarbejdernes side. På den måde har ledelsen dermed en væsentlig rolle i udflytningsprocessen.

Kultur kan fungere som et indirekte ledelsesmæssigt værktøj, hvis ledelsen forsøger at inddrage kultur som supplement til den fastlagte struktur (Skriver, H. J. et al. 2015: 21). Når kultur her er relevant, er det først og fremmest som en konsekvens af den opdeling og den disharmoni, som medarbejderne giver udtryk for er opstået som følge af ledelsens kommunikation i processen. Overordnet set, kan der med afsæt i det empiriske materiale synes at være en holdning om, at ledelsen har været medvirkende til en negativ ændring i kulturen, som medarbejderne selv mener, kunne være undgået (Bilag 1.8: 83). Særligt rettes der en kritik overfor ledelsens idé om en regulær opdeling af kontoret, hvor man fysisk ville dele medarbejderne i “os” og “dem” (Bilag 1.5: 48). Dermed ikke sagt at det har været ledelsens agenda. Men derimod bidrager dette perspektiv til en forståelse for, hvordan kultur som et ledelsesmæssigt værktøj kan virke som indirekte styring (Skriver, H. J. et al. 2015: 21). Indirekte styring som muligvis kunne have påvirket medarbejderne i en mere positiv retning i forbindelse med udflytningsprocessen, hvor ledelsen kunne have skabt et grundlag for accept af situationen og medarbejdernes følelser. Imidlertid kan dette perspektiv ikke sige noget om, hvorvidt medarbejderne havde reageret anderledes på udflytningen, og det er heller ikke pointen. Pointen er derimod at medarbejderne har udvist mindre forståelse over for hinandens forskellige reaktionsmønstre, hvilket kan have bidraget til kulturændringen hvor man er sig selv

nærmest, hvilket står i skarp kontrast til den tidligere fællesskabsfølelse, som kundecenteret har båret præg af (Bilag 1.1: 3-4). På den måde kan ledelsens kommunikation og håndtering af processen virke som en kontrast til regeringens personalepolitiske pejlemærke, som fordrer fastholdelse af medarbejderne.

Sammenfatning

I ovenstående analyse har vi fokuseret på selve udflytningsprocessen, herunder den praktiske håndtering i Erhvervsstyrelsen. Den praktiske håndtering som et væsentligt delelement i processen, som har stor betydning for både styrelsen selv, men ligeledes også for alle i kundecenteret. Selvom det er regeringen der ønsker at udflytte kundecenteret, er det imidlertid ledelsen, som både har den afgørende hånd i udvælgelsen af de pågældende medarbejdere, samt i de kommunikative processer. Som i tråd med ordsproget at være, “sin egen lykkesmed”, kan det virke indlysende at medarbejderne først og fremmest tænker på sig selv og hvordan en udflytning vil påvirke deres egen situation. Et perspektiv der ikke kan betragtes som vanskeligt at analysere sig frem til, og som ej heller kan kaldes et overraskende fund. Derimod kan det overraskende siges at skulle findes i ledelsens proces og håndtering. Først og fremmest fordi vi, måske lidt naivt, antog at Erhvervsstyrelsen overordnet set ville gøre alt hvad der stod i styrelsens magt for at fastholde så mange medarbejdere som muligt. Dernæst for at fastholde de kompetencer, som medarbejderne har udviklet i Erhvervsstyrelsen gennem hele deres arbejdsliv. Men det har umiddelbart ikke vist sig at være tilfældet, hvorledes der som udgangspunkt kan tænkes at være uoverensstemmelser i håndteringen af processen i forhold til regeringens personalepolitiske pejlemærker, som vi forstår dem fra policy dokumentet *Bedre balance* (Regeringen 2015: 41).

5. Kapitel - Diskussion

I de følgende afsnit vil vi på baggrund af vores analytiske bidrag og empiriske materiale diskutere vores fund og analytiske perspektiver.

Personalepolitiske pejlemærker - Er de styrende for processen eller blot et skalkeskjul?

På baggrund af vores empiriske studie kan det diskuteres om de personalepolitiske pejlemærker, som regeringen profilerer sig på, er *styrende for processen* i udflytningen af Erhvervsstyrelsens kundecenter. Hvis vi først og fremmest tager udgangspunkt i pejlemærke nummer to på regeringens liste med de fem pejlemærker, *Fastholde medarbejdere og kompetencer* (Regeringen 2015: 41), kan det synes realistisk at tro på, at regeringen har en reel intention om at fastholde så mange medarbejdere som muligt. Regeringens motivation for netop dette personalepolitiske pejlemærke antager vi, må være for at sikre opgaveløsningen, samt som en måde at sikre, at borgerne berøres mindst muligt i forbindelse med udflytningerne. Det vil sige både før, under og efter processen. I regeringens policy dokument forholder de sig realistisk i forhold til eventuelt frafald af medarbejdere i udflytningen og processen.

Med afsæt i vores empiriske materiale er der tydeligt delte meninger omkring, hvor mange af medarbejderne der reelt vælger at flytte med til Nykøbing Falster. Dog viser de største forskelle sig mellem medarbejdere og ledelsen. I den forbindelse er det vigtigt at pointere, at det ikke blot handler om at flytte arbejdsplads, men nærmere om at flytte dagligdagen fra København til Nykøbing Falster. For det er i den kontekst det kan diskuteres hvorvidt udfordringerne opstår.

Ved nærmere analyse af vores empiriske materiale, får vi gennem medarbejdernes udtalelser et indtryk af, at det kun er et par stykker af medarbejderne, som på nuværende tidspunkt vælger at blive udflyttet. Den beslutning har de pågældende medarbejdere da også tilkendegivet overfor både kollegaer og ledelse. På den anden side tegner der sig et andet billede, når vi eksempelvis har interviewet underdirektøren. Han har et håb om, at cirka halvdelen af medarbejderne, omkring ti medarbejdere, vælger at flytte med (Bilag 1.7: 69). Når han udtrykker et håb om, at så mange som muligt flytter med, opfatter vi det som en udtalelse han kommer med, fordi han har en ledende position. På den måde kan hans udtalelse være måden, hvorpå han varetager virksomhedens interesser, frem for et udtryk for hans egen personlige holdning eller forventninger. På denne måde

er der et mismatch mellem ledelsens og medarbejdernes forventninger til, hvor mange medarbejdere der udflytter til Nykøbing Falster.

For at vende tilbage til de politiske pejlemærker, og i særdeleshed i forhold til fastholdelsen af medarbejderne, er det derfor interessant i denne diskussion, at kigge nærmere på, hvad der reelt bliver gjort for at fastholde medarbejderne i kundecenteret. I analysen af vores empiriske materiale tegner der sig et klart billede af, hvordan medarbejderne mangler det, de selv betegner som "sukker på maden". Det kan altså siges at være svært at få øje på for medarbejderne, hvad der er af fordele i at blive udflyttet. Samtidig håber underdirektøren ikke at medarbejdernes beslutning sker på baggrund af økonomiske overvejelser (Ibid.). Det kan synes som en paradoksal tankegang, fordi medarbejderne reelt set bliver sat i et økonomisk dilemma. Enten kan de vælge at acceptere regeringens dagsorden og ændring af spillereglerne, som medfører en reel lønnedgang. På den anden side kan medarbejderne gøre oprør overfor statsmagten, hvorledes de alligevel må forholde sig til de økonomiske konsekvenser det kan have, hvis de "vælger" deres egen opsigelse. I den forbindelse ligger der en interessant diskussion i, hvorvidt netop fastholdelse af medarbejderne og deres kompetencer kan anses som styrende for processen. Denne tanke leder videre til, hvad regeringen mener, når de omtaler en sådan fastholdelse af medarbejderne som styrende for processen. Hvis vi tager diskussionen et skridt videre, kan det diskuteres, hvorvidt dette pejlemærke blot er en indledende og overordnet tanke i forhold til udflytningen. Det vil sige, at det er Erhvervs- og Vækstministeriet, som er den instans, der skal håndhæve det praktiske i forbindelse med udflytningerne. Mere konkret, er det ledelsen i Erhvervsstyrelsen, som står for arbejdet med at udvælge medarbejdere til udflytning samt kommunikation omkring dette. I den forbindelse, kan man spørge sig selv, om ministerierne forventes at følge regeringens policy dokument. Det melder historien om udflytningerne imidlertid ikke noget om. Derfor kan det tilsyneladende være vanskeligt at anskueliggøre, om regeringens uddelegering af ansvaret i udflytningerne, kan betragtes som en konsekvens af statens magt. For hvem er det udflytningen rammer? Er det de medarbejdere, som skal udflyttes som en del af regeringens plan, eller er det de statslige institutioner selv, når der alligevel må bruges ressourcer på at ansætte nye medarbejdere.

I den forbindelse ligger der et interessant perspektiv i teamlederens pointe i, at medarbejderne kan have et for højt, og dermed overflødigt kompetenceniveau. Hvis det er tilfældet kan det diskuteres hvorvidt regeringen bruger netop dette pejlemærke som et skalkeskjul. Når vi her taler om et skalkeskjul kan det først og fremmest føres tilbage til vores empiriske materiale, hvor vores mikrosociologiske analyser peger på, at der i Erhvervsstyrelsens udflytningsproces ikke, ifølge

medarbejderne, er et særligt fokus på at fastholde dem. For Erhvervsstyrelsens medarbejdere er der tilsyneladende ikke nogen gevinst forbundet med at vælge udflytningen til, og derfor ser vi ligeledes indikationer for at medarbejderne får ret i deres gisninger om antallet af medarbejdere der flytter med. I den sammenhæng bliver det dernæst interessant, om man dermed per automatik kommer til at gå på kompromis med kvaliteten af kundecenterets kerneydelser. Erhvervsstyrelsen har en ambition om at være Danmarks bedste kundecenter, men medarbejderne mener at denne ambition, som konsekvens af udflytningen, nu er urealistisk. *“Man har jo talt om det her, Danmarks bedste kundecenter, men det har de jo skudt fuldstændig i sænk”* (Bilag: 1.8: 83), sådan formulerer medarbejderne det i forbindelse med fokusgruppeinterviewet. Når medarbejderne kommer med denne udtalelse, kan det lægge op til en diskussion om hvorvidt endnu et af regeringens pejlemærker kan anses som styrende. Hvis det handler om at *“Sikre og fastholde stærke faglige miljøer på den nye beliggenhed”* (Regeringen 2015: 41), kan det endnu engang synes nødvendigt, at der i forbindelse med en sådan sikring og fastholdelse, er behov for at flere end to til tre medarbejdere flytter med til den nye lokation. Dermed ikke sagt at der ikke kan etableres stærke faglige miljøer på den nye lokation uden tilflytning af nuværende medarbejdere. Men der må selvsagt være konsekvenser, eksempelvis i form af tid og midlertidig længere sagsbehandling, forbundet med et relativt stort tab af medarbejdere. Hvordan skabes der så vækst og bedre geografisk balance, når medarbejderne ikke flytter med? Det kan derfor diskuteres hvilke overvejelser, der ligger i regeringens policy dokument samt ønsket om bedre balance. Hvis bedre balance relaterer sig til bedre geografisk balance, som en erkendelse af at flere og flere flytter fra provinsen til hovedstaden, så kan regeringen have antaget rette beslutninger omkring udflytningsprocessen af statslige arbejdspladser.

På den anden side kan der også være en økonomisk gevinst, for staten, forbundet med at ansætte ny lokal arbejdskraft på de nye lokationer. Nye medarbejdere vil ikke have samme anciennitet som nuværende medarbejdere, og derfor vil de heller ikke være ligeså løntunge medarbejdere. Denne økonomiske side af sagen, forholder vi os til som et bud på de overvejelser som både politikerne og ledelsen kan tænkes at tage deres beslutninger ud fra, fordi de handler på baggrund af, hvad der giver mest mening for samfundet som helhed.

En anden spændende diskussion i forbindelse med udflytningen af statslige arbejdspladser kunne i tråd med teamkoordinatorens udtalelse; *“[...] at vi om 10 år finder ud af om det var galt eller genialt”* (Bilag 1.6: 63) være, at der som tidligere nævnt i analysen om statens højre og venstre

hånd, ligeledes vil være forskel på om det var blevet gjort på samme måde, hvis det var rød bloks politik. Dermed ikke sagt, at den ideologi som rød blok repræsenterer ikke kan siges at være en del af den politiske beslutning om udflytningerne. Vi antager at udflytning af statslige arbejdspladser dækker over en længerevarende politisk proces, som både rød og blå blok har andel i som repræsentativt for staten. Vi vil dog fremhæve en pointe i, at der muligvis kan have været forskel i måden processen gennemføres på, afhængig af hvem der har regeringsmagten.

Konklusionen i en af specialets rapporter fra reviewet er, at regeringens målsætning med denne udflytning af statslige arbejdspladser kunne tænkes at være: *"På kort sigt i form af yderligere beskæftigelse, på længere sigt gennem styrkelsen af regionernes økonomiske robusthed og dynamik gennem en bredere vifte af jobmuligheder, kompetencer og viden"* (Kristensen, H. H. et al 2013: 44). En måde at se synergieffekter på, som en anden af vores rapporter i reviewet også kommer ind på ved at benævne gevinsterne for hovedstaden: *"På denne måde bliver udflytning af statslige arbejdspladser og opgaver også en gevinst for Hovedstaden, hvor der bl.a. er trafikal trængsel og overophedning af boligmarkedet"* (Kristensen, H. H. 2014: 5). Et interessant perspektiv som overborgmester i Københavns kommune Frank Jensen ikke deler samme holdning til. Han sender i stedet i sin 1. Maj tale fra i år en hilsen til Statsminister Lars Løkke Rasmussen med budskabet om, at han skal huske, at han skal være statsminister for hele Danmark, også for København (Jensen, F. 2016: 8). Frank Jensen er nemlig af den holdning, at Danmark har fået en regering som splitter, frem for at dyrke sammenhold og fællesskab. Og som har fundet en ny hovedfjende i Danmarks hovedstad, hvor han mener, at regeringen gør hvad den kan for at føre midler fra København til provinsen. Han mener også, at Venstres nye motto burde være: *"Geografi før mennesker"* (Ibid.). Som overborgmester i København har Frank Jensen en naturlig interesse i at støtte op om byen og sikre flest mulige midler. Derfor er hans udtalelser heller ikke repræsentative for andre socialdemokratiske politikere, eksempelvis fra provinsen. Derimod kan hans udtalelser bidrage til samfundsdebatten som en interessemodsætning.

Har ledelsen trådt ved siden af?

Regeringen er opmærksom på, at udflytningsprocessen er en stor omvæltning, både for de statslige institutioner samt for de berørte medarbejdere og deres familier. En omvæltning som ledelsen ligeledes er bevidst om. Udover at udflytningen er en konkret forandring, som indebærer en kabale af praktikker, som ledelsen skal have til at gå op, så er der også lige medarbejderne, som det hele handler om. Når vi siger det, kan det synes at være et udtryk for vores antagelser, men på den anden side, kan denne tanke være bedre givet ud som et faktum - uden medarbejdere intet kundecenter.

Derfor er der en interessant diskussion forbundet med selve den forandringsproces, som ledelsen har skullet implementere, både i Erhvervsstyrelsen som helhed, men i særdeleshed i kundecenteret. Både i forbindelse med indsamlingen af empiri og analysen heraf, er det mange af de samme udsagn som går igen hos informanterne. Udsagn som efterlader et indtryk af en til tider mangelfuld og mindre gennemtænkt proces, og det er på trods af, at medarbejderne samtidig udviser forståelse for ledelsens position, som de på nogle punkter kan sammenligne med deres egen. Til trods tegner der sig et tydeligt billede af, hvordan medarbejderne har haft behov for mere inddragelse og kommunikation i processen. I den forbindelse lægger de ledelsesmæssige værktøjer, som ledelsen har gjort brug af, op til diskussion i forhold til den negative effekt der har været på medarbejdernes trivsel. De ledelsesmæssige værktøjer, som vi kan identificere er eksempelvis workshoppen og den tid der er afsat til møder, hvor en medarbejder kan tale med underdirektøren i enerum. Hvis man indtager medarbejdernes point of view, velvidende at vi ikke kan tage udgangspunkt i alles point of view på en og samme tid, så kan der alligevel drages mange sammenligninger, som kan bidrage til en yderligere forståelse for medarbejderne og deres handlemuligheder. Som medarbejder i kundecenteret har man arbejdet i den samme afdeling, i det vi kan kalde et helt arbejdsliv, med en kontoruddannelse eller gymnasial uddannelse bag sig. Flere har fået bygget på denne titel med diverse interne kurser og uddannelser, således deres oprindelige kontoruddannelsen har fået en ny stillingsbetegnelse på et guldklistermærke, med en lønstigning der matcher de udvidede kompetencer. Vi taler mange års tro tjeneste i den samme statslige institution, med de implementeringer og politiske beslutninger, som staten fra tid til anden fører ud i livet. Beparelser bliver fulgt af fyringsrunder, som har sat sine tydelige spor på kontoret. Medarbejderne kan ingenting gøre, blot sidde foran deres computere og håbe på, at det ikke er dem selv der får en mail med en firing, alt imens kollegaen der sidder overfor håber det samme. Ikke en uvant situation for medarbejderne i Erhvervsstyrelsen, blot en del af hverdagen og den specifikke organisatoriske struktur, som er forbundet med at være ansat i denne statslige institution. Men lignende processer tænkes også at gøre sig gældende i andre offentlige institutioner, hvorledes håndteringen ikke nødvendigvis er et enestående tilfælde. På trods af de følelsesmæssige bump det kan medføre, så synes medarbejderne alligevel at være glade for deres arbejdsplads. Udflytningen til Nykøbing Falster, er et udtryk for statens nyeste politiske beslutning, som nu implementeres i praksis. Proceduren er den samme, hvor medarbejderne som vanligt må vente på en mail, som fortæller dem om de er udpegede eller ej. Er man udpeget får man besked, er man derimod en af de "heldige", så

ved man kun besked ved at kigge på de reaktioner der må komme, når kollegaerne i det åbne kontormiljø får besked.

Teamlederen har tidligere i processen foreslået ledelsen muligheden for at tilknytte en erhvervpsykolog til samlede sessioner for afdelingen, fordi hun som daglig leder af afdelingen har bemærket en markant ændring i stemningen og ikke mindst tonen på kontoret. Et forslag, som af uvisse årsager aldrig blev til konkret handling, men der kan tænkes at være et økonomisk incitament forbundet med ledelsens beslutning. Derimod har medarbejderne haft mulighed for individuelle samtaler med en leder eller underdirektøren selv. Det kan imidlertid virke som en god idé, at man kan tale individuelt med ledelsen på tidspunkter, som ledelsen har afsat til samtaler, som et fortroligt rum. Medarbejderne udtaler dog, at dette tiltag ikke ændrer noget for stemningen mellem medarbejderne. På sin vis skaber ledelsen på den måde udelukkende et rum, hvori den enkelte medarbejder kan komme af med sine frustrationer, tanker og overvejelser i forbindelse med udflytningen og processen, overfor sin nærmeste leder. Derfor kan det virke paradoksalt, når medarbejderne samtidig, på indeværende tidspunkt, ikke har skullet tilkendegive om de vælger Nykøbing Falster til eller fra. Lederen eller underdirektøren indtager på den måde en dobbeltposition, hvor vedkommende både skal varetage medarbejderens, men også virksomhedens interesser. Disse interesse modsætninger er altså ikke helt uvæsentlige at forholde sig til.

Først og fremmest fordi ledelsen ikke kan hjælpe den enkelte medarbejder hensigtsmæssigt, fordi ledelsen qua sin status, ligeledes har obligationer overfor virksomheden. Dernæst er medarbejderne bevidst om ledelsens position, hvilket kan sætte sine naturlige begrænsninger for, hvad der kan siges på et sådan møde. Dernæst kan denne tilgang tænkes at virke begrænsende for nogle medarbejdere, således at de helt fravælger at tale med ledelsen. I den kontekst kan teamlederen have haft en pointe i at tilvejebringe en erhvervpsykolog, som kunne have hjulpet medarbejderne på vej i processen. Yderligere ligger der en vigtig pointe i, at det er hende der må løse de udfordringer der eksempelvis er forbundet med det øgede sygefravær i afdelingen.

Men ikke desto mindre kan vi, med afsæt i medarbejdernes virkelighed, diskutere den ledelsesmæssige beslutning om ikke at anvende en erhvervpsykolog som et ledelsesmæssigt værktøj, som alligevel har en eller anden form for konsekvens. Eksempelvis fortæller en informant om de ekstra penge, som styrelsen nu må bruge på psykologtimer til enkelte medarbejdere, som er gået ned med stress i forbindelse med udflytningen. I lyset heraf, er det altså interessant, om ledelsen i virkeligheden kunne have vundet noget, eksempelvis et lavere sygefravær, hvis der fra processens start havde været et større fokus på medarbejderne. Kunne et øget fokus på

medarbejdernes trivsel være opretholdt, hvis ledelsen havde tilbudt medarbejderne de fornødne værktøjer, således at de selv kunne lære at håndtere deres egen individuelle proces. Det er tanker vi kun kan gisne om, men ikke desto mindre er det påfaldende, når ledelsen først vælger at håndtere medarbejdernes udfordringer fem måneder inde i processen, eksempelvis med workshopen.

For at bidrage med endnu et interessant diskussionsemne, vælger vi her at rette et fokus på ledelsen. Begge ledere med personalemæssigt ansvar har valgt at sige op. Den tidligere leder, som skulle være udflyttet, tog skridtet cirka en måned før vores empiriindsamling startede. Og nu har underdirektøren ligeledes valgt at søge nye udfordringer. Det kan være en indikation på at ledelsen ”flygter”. Det er tilsyneladende den kendsgerning, som medarbejderne må forholde sig til, midt i det, som kan betegnes som den største ændring for deres livsvilkår. I vores interviews fortæller informanterne, at den tidligere leder uden tvivl er stoppet, fordi hun ikke selv havde mulighed for eller et ønske om at blive udflyttet. Samtidig udtaler enkelte informanter, at hun virkede til at have dårlig samvittighed overfor medarbejderne i forhold til udflytningen. Den tidligere leder var samtidig den leder, som var med til at udpege de medarbejdere der skulle udflyttes og hun har derfor ligeledes haft et relativt ansvar i forhold til kommunikationen til medarbejderne. Underdirektøren, som måtte overtage efter den tidligere leder, har dermed ligeledes haft indflydelse på kommunikationen. I interviewet med Lars, spurgte vi ind til hans forhold til udflytningen, og i den forbindelse, om han selv ville være flyttet med til Nykøbing. Det ville han ikke have mulighed for, idet han har familie med kone og børn i København, ligesom det er tilfældet for størstedelen af de udpegede medarbejdere. Det er der imidlertid hverken noget forkert eller opsigtsvækkende ved. Men i et diskussions øjemed er det alligevel interessant, når vi i forbindelse med vores analytiske arbejde, antager at det er de mindre privilegerede der flytter ud. Først og fremmest er det interessant, at det netop er ledelsen der siger op og ”flygter”, mens medarbejderne fortsat er nødsagede til at varetage deres arbejdsopgaver som om ingenting er sket. Underdirektøren var aldrig udpeget til at skulle udflyttes, men han har alligevel valgt at søge nye udfordringer. Derfor må medarbejderne nu forholde sig til en ny leder, som bliver den tredje ledende figur på de første seks måneder af udflytningsprocessen.

Det havde regeringen ikke nødvendigvis set komme. Når ledelsen begynder at sige deres stillinger op, må det medføre en række økonomiske konsekvenser i form af fratrædelsesordninger og lignende. Det er dyrt at udflytte statslige arbejdspladser, meget dyrt (Regeringen 2015: 9).

I lyset af det medarbejderperspektiv, som vi med dette speciale ønsker at fokusere på, kan man igen spørge sig selv om, hvori de menneskelige aspekter i udflytningen af statslige arbejdspladser kommer til udtryk? Hvis medarbejderne, herunder medarbejdere i ledende stillinger, flygter fra de statslige arbejdspladser, som eksempelvis en mulig konsekvens af manglende fokus på de personalepolitiske pejlemærker, kan det diskuteres om regeringen har skudt langt over målet med deres såkaldte pejlemærker. På den anden side kan det også blot være et udtryk for det skalkeskjul, som vi tidligere har argumenteret for. Når vi her diskuterer disse politiske pejlemærker, og hvorvidt regeringen bruger dem som et skalkeskjul, må vi huske på, at denne diskussion udelukkende er repræsentativ for vores undersøgelse. Derfor kan det diskuteres hvorvidt udflytningen af cirka 3900 statslige arbejdspladser, fra regeringens side, er lig med en ensartet proces for alle, hvis man udelukkende tænker i arbejdspladser. Fremhæver man derimod medarbejderperspektivet, altså det menneskelige aspekt, kan vi med afsæt i vores analyse argumentere mod denne ensretning og konstatere, at udflytningsprocessen ikke har “behandlet” eller ramt medarbejderne ens. Forstået på den måde, at udflytningen rammer arbejdspladserne mere ensartet, mens vores undersøgelse er et eksempel på at medarbejderne rammes forskelligt, qua deres forskellige habituelle dispositioner.

De mindre privilegerede skal udflyttes!

Hvis vi holder fast i ovenstående diskussion og sætter et skærpet fokus på, hvem de udflytningsberørte medarbejdere er. Og i særdeleshed sætter fokus på de medarbejdere, som allerede nu har tilkendegivet, at de vælger til udflytningen med alt hvad det indebærer. I vores mikrosociologiske analyse af medarbejderne, bliver distinktionerne afgørende for identifikationen af de medarbejdere der udflytter. Overordnet set har vi gennem vores konstruktionsarbejde tilladt os at karakterisere den specifikke medarbejdergruppe, som “nemme” at udflytte. Det er i bund og grund den kulturelle kapital og dermed uddannelsesmæssige baggrund som udgør en væsentlig faktor i disse konstruktioner. Med udgangspunkt i medarbejderne, der allerede har tilkendegivet, at de ikke blot flytter arbejdsplads, men at de som konsekvens af udflytningen ligeledes har valgt at flytte bopæl til Nykøbing Falster, ser vi et tydeligt mønster i deres habituelle forudsætninger. Fælles for disse medarbejdere er blandt andet deres familiære forhold, hvor der er tale om medarbejdere, som enten ikke har børn eller ægtefælle at forholde sig til. Faktorer som har vist sig at have afgørende betydning for vores informanter. Derfor kan det diskuteres, om regeringen har skudt ved siden af målet, hvis kundecenterets medarbejdere antages at være repræsentativt for udflytningen af cirka 3900 statslige arbejdspladser. For hvis regeringen ønsker vækst som resultat af udflytningerne, så gavner det umiddelbart ikke i den geografiske balance, når kun to medarbejdere

med sikkerhed vælger at flytte til Nykøbing Falster. Yderligere kan det nævnes at de to medarbejdere, som har valgt at flytte, nærmer sig pensionsalderen, hvorledes de ikke har mange år tilbage på arbejdsmarkedet. Det får først og fremmest betydning for Erhvervsstyrelsen, men samtidig kan dette perspektiv bidrage til en diskussion om hvorvidt udflytningen har forskellige betydninger for de knap 3900 medarbejdere. Udflytningen rammer ikke alle ens, hvilket vores analyse viser ikke er helt uvæsentligt. Hvis regeringen ønsker vækst, hvordan påvirker de så bedre balance, hvis de medarbejdere vis habituelle forudsætninger gør, at de faktisk udflytter, kun har relativt få år tilbage på arbejdsmarkedet. Er der så grundlag for at tale om vækst på arbejdsmarkedet, eller vækst i provinsen?

Erhvervsstyrelsens udflytningsproces i et nyt perspektiv

Den udflytningsproces Erhvervsstyrelsen på nuværende tidspunkt står overfor, er den største af sin slags i Danmarks historie, det kan derfor også synes relevant i et diskussions øjemed at inddrage perspektiver fra en medarbejder, som har tidligere erfaringer med en regulær udflytning. Formålet med at inddrage netop dette perspektiv, er at bidrage til et mere nuanceret medarbejderperspektiv.

En af konklusionerne fra rapporten *Staten i provinsen*, som tidligere omtalt i reviewet, er tidsperspektivet i en udflytningsproces, som værende en positiv faktor for vellykkede resultater af udflytninger af statslige institutioner i Storbritannien. De engelske erfaringer tyder på, at nøje planlægning og overvejelser af tænkelige faser i en udflytning, efterfølgende har givet de største regionale gevinster, i form af blandt andet øget økonomisk vækst, samt mindst mulig besvær for de enkelte berørte institutioner (Kristensen, H. H., 2013: 38 & 45). En pointe som deles af seniorforsker Inge Mette fra forskningsenheden SBI på Aalborg Universitet i København, som har et andet perspektiv på en udflytningsproces, og som vi har lavet et interview med. Hun flyttede for 17 år siden med sin familie fra Aarhus til Holte, da hun dengang fik arbejde for SBI (Bilag 1.9: 101). Dengang havde SBI til huse i Hørsholm, men siden 2013 har forskningsenheden haft sin placering på Aalborg Universitet i København. Denne fusionsproces startede i 2002, og fusionen blev en realitet i 2007, men først i 2013 flyttede SBI fysisk lokalisation (Ibid.: 109). Inge Mette pointerer derfor også vigtigheden af, at det er en helt anden proces hun har været igennem end den, som Erhvervsstyrelsens medarbejdere nu står overfor. Den store forskel ligger i, at Inge Mettes proces var opdelt i to faser. Først den isolerede, selvvalgte proces der lå i, fysisk at flytte familien fra en lokation til en anden, selvom det også dengang var hårdt for hendes familie, fordi de savnede

deres gamle netværk (Ibid.: 101,103 & 104). For dernæst igen nogle år senere, at få tid til at bearbejde og acceptere den topstyrede beslutning som betød, at hendes arbejdsplads skulle fusionere og dermed fysisk flytte lokation (Ibid.: 102). Hun anerkender derfor også, hvor stor en proces kundecenterets medarbejdere kæmper med i øjeblikket (Ibid.: 107). Omvæltningen med at flytte arbejdsplads var heller ikke nær så indgribende og stor for medarbejderne i SBI, som den er for Erhvervsstyrelsens medarbejdere. Det kommer til udtryk i det faktum, at de fleste var rigtig glade for flytningen, fordi mange i forvejen boede inde i København og alle medarbejderne flyttede også med (Ibid.: 103). Inge Mette fremhæver imidlertid en relevant pointe i, hvordan det kan virke lettere at flytte medarbejdere fra provinsen og ind til byen, end omvendt. Det skal samtidig ses i lyset af det faktum, at samfundsudviklingen over tid har taget en drejning, hvor stadig flere statslige og offentlige institutioner samles i og omkring byerne. Det ser vi mange eksempelvis, når nye supersygehuse og universiteter netop ligger i de større byer. Samtidig kan vi igen nævne de udfordringer, som lægeforeningen ligeledes pointerer som et udtryk for en lignende samfundsdebat. I den kontekst kan en bedre geografisk balance derfor også diskuteres. Dermed argumenterer hverken vi eller Inge Mette for, at der ikke kan være en fornuft forbundet med udflytningen af visse statslige arbejdspladser. Men pointen er imidlertid, at udflytning af de statslige institutioner skal give mening i forhold til både motivet, måden og matchet, hvis udflytningen skal blive en succes (Side 8). Samtidig pointerer Inge Mette, at regeringen derfor samtidig må forholde sig til, hvordan danskerne på den ene side, som konsekvens af funktionstømning (Bilag 1.9: 105), tvinges til at flytte mod de større byer, hvis man altså ønsker sig en uddannelse eller blot kort vej til sygehuset. Mens regeringen på den anden side samtidig har et ønske om vækst og udvikling på landsplan. Det anser vi som det evige dilemma – hvis alt flyttes mod storbyerne, så bliver der for mange tomme områder i vores land og omvendt, bliver storbyerne overfyldte.

Idet Inge Mette kan sætte sig ind i udflytningsprocessen, pointerer hun vigtigheden af medarbejderinddragelse. Inge Mette valgte i sin tid at acceptere udflytningen og flytte med, hun i dag har en times transporttid til arbejde (Ibid.: 102). Hun valgt i den forbindelse, ligesom Hanne også har gjort det, at engagere sig i forskellige udvalg, som en måde at få indflydelse på. Alligevel synes hun ikke, ligesom medarbejderne inde i Erhvervsstyrelsen, at hun har haft den indflydelse, som hun gerne ville have haft (Ibid.). Dette kan være en konsekvens af den topstyring, som er forbundet med selve processen. I en stor virksomhed som Erhvervsstyrelsen, er det selvsagt, at der

ligeledes er topstyring forbundet med processen. Det er imidlertid også en nødvendighed, hvis man skal drive en virksomhed.

Men når medarbejderne og styrelsen får trukket en politisk beslutning ned over hovedet, og dernæst står med ansvaret for en række væsentlige forhold, så kan der være en pointe i at inddrage medarbejderne. Dette fremhæver regeringen ligeledes i deres policy dokument *Bedre balance* (Regeringen 2015: 41). Derfor kan manglende medarbejderinddragelse betyde relative konsekvenser for, og derfor kan ledelsens håndtering af udflytningen kan diskuteres. I den forbindelse kan man ligeledes spørge sig selv, om det alligevel kunne have gjort en forskel at inddrage medarbejderne mere i processen. Medarbejderinddragelse kunne eksempelvis have bidraget til mere engagerede og motiverede medarbejdere, som på den måde kunne tænkes at have følt større ejerskab i processen. Men sandheden er, at verden omkring Erhvervsstyrelsen ikke går i stå, fordi medarbejderne skal udflyttes. Det må både ledelsen og medarbejderne tage in mente.

På den anden side, frembringer Inge Mette vigtigheden af at værne om kulturen (Ibid.: 108). En kultur, som i Erhvervsstyrelsen, har båret præg af medmenneskelighed, socialt samvær samt plads og respekt for hinandens forskelligheder. I lyset af at kultur ikke er noget der *er* og ikke noget man *har*, men noget man skal værne om. Kunne der for Erhvervsstyrelsens ledelse have været en pointe i netop at opretholde denne kultur gennem ledelsesmæssig styring, således medarbejderne forblev medspillere frem for modspillere i processen. Ydermere kunne både ledelse og medarbejdere muligvis have undgået en opdeling af “os” og “dem”, hvis alle medarbejdere var blevet inddraget i processen. Der ligger dermed mange processer implicit i denne udflytningsproces, som på den ene eller anden måde kan siges at have indflydelse på kulturen.

6. Kapitel- Konklusion

I det følgende konkluderer vi, med afsæt i problemstillingen, på specialets empiriske grundlag og vores analyser heraf. Denne konklusion er en fortolkning af vores analytiske arbejde, som vi har udarbejdet med udgangspunkt i Bourdieus praksisteori med de udvalgte teoretiske begreber vi løbende anvender. Følgende problemformulering er udgangspunkt for konklusionen:

Gennem kvalitative forskningsinterviews ønsker vi at opnå forståelse for samt forklare, hvilken påvirkning det har på Erhvervsstyrelsens medarbejdere i kundecenteret, når regeringen, gennem deres magtposition, vælger at ændre spillet og dermed spillereglerne med udflytningen af statslige arbejdspladser? Og hvilken indflydelse har disse ændringer i forhold til medarbejdernes habituelle dispositioner og dermed handlemuligheder?

Policy dokumentet *Bedre balance* udgjorde baggrunden for vores forståelse af regeringens agenda, som måske umiddelbart kan opfattes, som om den vil ramme alle ens. Når bedre balance er den eneste deklaration for mål, formål og den praktiske håndtering, virker det overfladisk. I særdeleshed, hvis regeringen blot skal stille økonomi til rådighed uden at forholde sig yderligere til hverken de praktiske processer eller medarbejderne. På nuværende tidspunkt tyder vores undersøgelse på, at det primære formål med udflytningerne er at flytte arbejdspladser og ikke nødvendigvis medarbejdere. Denne konklusion drager vi udelukkende på baggrund af vores empiriske materiale, som viser os den virkelighed, som medarbejderne i Erhvervsstyrelsens kundecenter oplever. Vi kan dermed ikke konkludere noget om hele udflytningsprocessen i Erhvervsstyrelsen, men derimod kun ud fra de medarbejdere vi har interviewet. Dermed kan vi med vores undersøgelse heller ikke komme med yderligere konklusioner for de øvrige udflytninger, men blot konkludere hvordan virkeligheden ser ud gennem medarbejdernes i kundecenterets optik.

Statens magtposition

Med afsæt i vores analytiske arbejde, herunder Bourdieus skitsering af staten og dens indflydelse, kan vi først og fremmest konkludere at staten i sin magtfulde position styrer for vildt. Uanset om man er for eller imod den siddende regeringen, er vi alle påvirkede af dens dominerende magt til at ændre spillereglerne i samfundet. Dermed kan vi ikke konkludere en bred enighed om eller forståelse for regeringens politiske beslutninger, hvilket vores undersøgelse understreger. Staten er en uomgængelig folkevalgt spiller, som påvirker gennem dybt internaliserede mentale strukturer,

som er styrende for vores adfærd. Det anser vi som regeringens måde gennem legitim magt at udføre det som Bourdieu kalder symbolsk vold. Vi tillader os at bidrage til en udvidet forståelse af Bourdieus begreb symbolsk vold, idet vi ser den symbolske vold komme til udtryk i forbindelse med de konsekvenser, som udflytningen får for netop disse medarbejderne. Det betyder, at når regeringen udøver den politiske beslutning som er et udtryk for en ydre magt, så relateres symbolsk vold til de handlinger denne magt medfører. Dette forstår vi som et udtryk for det faktum, at medarbejderne ikke har mulighed for at gøre oprør med regeringens politiske beslutning. Uanset om de til- eller fravælger udflytningen, er vores undersøgelse et eksempel på, hvordan dette valg har forskellige konsekvenser for de enkelte medarbejdere i praksis. Dem der flytter med til Nykøbing Falster føler nødvendigvis ikke de har et andet valg. Først og fremmest fordi de har arbejdet hele deres liv i Erhvervsstyrelsen, således det er indenfor netop dette felt deres kompetencer og viden kan bruges. Dernæst også fordi de ikke ønsker at være arbejdsløse. Modsat, føler de medarbejdere, som ikke vælger udflytningen til, at de praktisk talt står overfor en regulær fyring. Men på trods af denne fyring, kan de ikke flytte deres arbejdsplads til Nykøbing Falster, fordi de sociale konsekvenser vil være for store for dem. Med afsæt i vores analyse kan vi ligeledes konkludere, at de medarbejdere der udflytter, værdisætter den økonomiske kapital højere end eksempelvis social kapital. Begge disse medarbejdergrupper repræsenterer dermed, dog på hver deres måde, hvilke konsekvenser udflytningen har for dem og deres livsvilkår. Fælles for begge disse grupper er dog samtidig, at de på den ene eller anden måde er nødsagede til at underlægge sig eller acceptere denne dominerendes magtpåvirkning. På den måde har regeringen legitim magt til at ændre spillereglerne og dermed spillet, hvor udflytningen af statslige arbejdspladser er et udtryk for denne ændring.

Medarbejdernes habituelle dispositioner og handlemuligheder

Det vi tolker som regeringens opfattelse af, hvordan udflytningen rammer cirka 3900 statslige medarbejdere ens, kan vi imidlertid konkludere som en uoverensstemmelse i forhold til vores undersøgelse. Disse uoverensstemmelser kommer til udtryk på baggrund af medarbejdernes forskellige generative skeems. Medarbejdernes forskellige typer af habituelle dispositioner og dermed handlemuligheder, viser sig i forhold til hvordan de hver især kan vælge at investere forskelligt i deres kapitalsammensætning. Her spiller især alder en afgørende rolle, da det er dem som nærmer sig pensionsalderen, eller som er alene og uden en familie med små børn, der umiddelbart giver udtryk for at tage udfordringen op og flytte med til Nykøbing Falster. Noget tyder samtidig på at de som tidligere har boet i provinsen, og som dermed er i besiddelse af disse

habituelle dispositioner, de har ligeledes nemmere ved at forestille sig at gøre det igen. Jævnfør Bourdieus tanker om generative skeems, kan vi ligeledes konkludere at disse har en væsentlig betydning for medarbejdernes handlemuligheder. Eksempelvis har de generative skeems sat sine tydelige spor i eksempelvis en medarbejder som Hanne. I analysen af transskriptionen af hendes interview, blive det tydeligt, at hun fortsat er præget af de meningsforståelser, som hun er opvokset med. Det viser sig både i den måde hun lever sit liv på, og i særdeleshed i den måde hun håndterer udflytningen på. Hun har valgt at flytte med til Nykøbing Falster, først og fremmest fordi hun ikke ønsker at være arbejdsløs med de konsekvenser det medfører. Samtidig bliver hendes livsfilosofi "kend din pligt og kræv din ret" det mantra hun også nu tyer til. Selvom hun ikke er udpræget begejstret for udflytningen, føler hun sig nødsaget til at flytte for ikke at blive arbejdsløs, hvorledes udflytningen bliver hendes pligt. Samtidig gør hun en indsats for at kræve sin ret, idet hun har valgt at deltage aktivt i disse forandringsprocesser, således at hun kan få mest muligt ud af flytningen. Hvad enten det er mere ansvar på kontoret eller blot indflydelse på indretningen.

Inden vores empiriindsamling antog vi, at social kapital ville spille en hovedrolle som den kapital der fik størst betydning for, om medarbejderne ville flytte med til Nykøbing Falster eller ej. Det kan vi konkludere er virkeligheden for nogle af informanterne. Men det viste sig samtidig, at økonomisk kapital var en ligeså værdifuld faktor, og vi kan konstatere at økonomisk kapital har haft indflydelse på medarbejdernes valg, idet der ikke er blevet tilbudt nogen form for "sukker på kagen" for at få medarbejderne til at flytte med. Som eksempelvis lidt ekstra i lønningsposen. Tværtimod går de ned i løn, da de mister deres københavertillæg samtidig med de øgede omkostninger der er forbundet med den ekstra transporttid.

Erhvervsstyrelsens proces - analytiske fund

Med afsæt i policy dokument fra regeringen, havde vi en grundlæggende antagelse om, at Erhvervsstyrelsen havde en eller anden form for midler, eksempelvis økonomiske eller tilknytning af eksempelvis en erhvervspsykolog, som kunne hjælpe til at fastholde medarbejderne, på den ene eller den anden måde. Om ikke andet, så antog vi, at det vigtigste i processen, var medarbejderne og om man vil, deres trivsel. Derfor virkede det overraskende, at der endnu ikke var gjort nogle tiltag, for at sikre hverken medarbejdere eller deres kompetencer, på et relativt sent tidspunkt i processen. Ledelsens håndtering af processen har haft betydelig indflydelse på medarbejderne, hvilket blandt andet har været medvirkende til, at medarbejderne føler sig opdelt i "os" og "dem". Det er især manglende medarbejderinddragelse der er årsag til opdelingen af medarbejderne. Det var et af de

overraskende fund, som kom til overfladen i det empiriske arbejde. Vi kan først og fremmest konkludere, at der er et betydeligt mærkbart frafald af medarbejdere. Det bar kontoret fysisk præg af, og det er samtidig også den virkelighed, som informanterne og de øvrige medarbejdere fortæller om. Medarbejderne føler sig ikke værdsat og der er generel modstand overfor regeringens udflytningsplan. Kommunikationen internt i virksomheden har skabt en uhensigtsmæssig kløft mellem medarbejderne, hvilket har tilført et øget stressniveau samt sygefravær.

På baggrund af vores empiriske undersøgelse, kan vi derfor konkludere at de personalepolitiske pejlemærker ikke virker *styrende for processen* i Erhvervsstyrelsen. Som udgangspunkt er det ikke overraskende at ingen er uundværlige, men for denne gruppe af medarbejdere, som tilhører en generation, som har været trofaste og dedikerede til deres arbejde gennem et helt arbejdsliv, kan virkeligheden være en anden. Medarbejderne har ikke investeret i deres kulturelle kapital, men medarbejderne besidder alligevel en stor mængde viden samt kompetencer, som de har oparbejdet gennem deres mangeårige anciennitet og dermed kompetenceudvikling i Erhvervsstyrelsen. Men hvis den viden og de kompetencer, som medarbejderne er i besiddelse af ikke længere er en eftertragtet vare på arbejdsmarkedet, så falder værdien af disse kompetencer, hvilket kan være en af årsagerne til at der ikke er nogen økonomisk kompensation til dem, som eksempelvis vælger at flytte med. Sammenholder vi dette perspektiv med teamlederens egen ideologi, kan medarbejderne dermed betragtes som “nemme” at erstatte.

Litteraturliste

Bourdieu, P. (1997): *Af praktiske grunde - omkring teori om menneskelig handlen*, Hans Reitzels Forlag: København

Bourdieu, P. et al. (1999): *The Weight of the World - Social Suffering in Contemporary Society*. Polity Press. UK.

Bourdieu, P. (2010): *Statens venstre hånd og statens højre hånd*. Interview med Pierre Bourdieu. I Praktiske Grunde. Nordisk tidsskrift for kultur- og samfundsvidenskab. Nr. 1-2 / 2010. s. 113-120

Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1996): *Refleksiv sociologi*, 1. udgave, Hans Reitzels Forlag: København

Den Store Danske (2016):
(http://denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Management/centralisering).
Besøgt den 13. april 2016

Ejersbo, N. & Greve, C. (2014): *Moderniseringen af den offentlige sektor*, 3. Udgave, Akademisk Forlag Business: København

Erhvervsstyrelsen (2016): <https://erhvervsstyrelsen.dk/om-erhvervsstyrelsen>
Besøgt den 24. februar 2016.

Erhvervsstyrelsen (2016): *Mål og resultatplan 2016*:
https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/media/erst_maal-_og_resultatplan_2016.pdf og
<https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/organisation-erst-2016-stor.png>
Besøgt den 14. april 2016

Erhvervs- og Boligstyrelsen (2002): *Udflytning af statslige arbejdspladser - analyse*

Erhvervs- og Vækstministeriet (2016): <https://www.evm.dk/ministeriet/organisation/styring-og-strategi> og <https://www.evm.dk/ministeriet/organisation>
Besøgt den 14. april 2016

Finansministeriet (2014). <http://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2014/10/fra-paa-loerdag-faar-danskerne-post-fra-det-offentlige-digitalt> Besøgt den 15. maj 2016.

Glasdam, S. (2004): *Interview – en diskussion af ligheder og forskelle i Pierre Bourdieu og Steinar Kvaales metodeovervejelser*, i Sykepleievitenskap Om vårdnadsforskning Nursing Science, 2004, Nr. 74, s. 42-27

Gormsen, C. (2015): *Overblik: Her er arbejdspladserne, der skal flyttes ud*.
<http://www.altinget.dk/artikel/overblik-her-er-arbejdspladserne-der-skal-flyttes-ud>
Besøgt den 14. april 2016

Halkier, B. (2010): Fokusgrupper, 121-135, In *Kvalitative metoder - en grundbog*. 1. Udgave. Hans Reitzels Forlag: København

Hammerslev, O. & Hansen, J. A. (2009): Indledning, 11-33, In *Refleksiv sociologi i praksis*. 1. udgave. Hans Reitzels Forlag: København

Hansen, J. A. (2009): 2. Om feltanalytiske interviews i analyser af aktivering, 62-75, in *Refleksiv sociologi i praksis*. 1. udgave. Hans Reitzels Forlag: København

Hansen, J. A. & Hammerslev, O. (2010): *Bourdieu og staten*. I Praktiske Grunde. Nordisk tidsskrift for kultur- og samfundsvidenskab. Nr. 1-2 / 2010. s. 11-32.

Helbak, J. (2011): *Strukturreformen - fiasko eller succes?*

http://www.kritiskdebat.dk/articles.php?article_id=981

Besøgt den 13. april 2016

Jensen, F.: 2016-06-05, Husk at være statsminister for hele København. *Vanløse lokalavis* s. 8.

Jensen, H. O. (2012): *Grundbog i dansk og international politik*. Systime A/S.

<https://politik.systime.dk/index.php?id=155>

Besøgt den 13. april 2016

Kristensen, H. H. (2014): *Visionen vil videre*: Statslige arbejdspladser genererer vækst og udvikling i Nordjylland. Institut for Kultur og Globale studier, Aalborg Universitet.

Kristensen, H. H., Drejer, I., & Halkier, H. (2013): *Staten i provinsen: Nye potentialer for Nordjylland*. Aalborg: Institut for Kultur og Globale Studier, Aalborg Universitet

Lavrsen, L. (2010): Ude hvor lægerne vender. *Information*.

<https://www.information.dk/moti/2010/09/ude-laegerne-vender>

Besøgt den 13. april 2016

Larsen, K. (2009): 1. Observationer i et felt, 37-60, in *Refleksiv sociologi i praksis*. 1. udgave. Hans Reitzels Forlag: København

Lynggaard, K. (2010): Dokumentanalyse, 137-150, In *Kvalitative metoder - en grundbog*. 1. Udgave. Hans Reitzels Forlag: København

Lægeforeningen (2013)

http://www.laeger.dk/portal/page/portal/LAAGERDK/Laegerdk/P_L_O/Overenskomster/Lokale%20aftaler/Region%20Syddanmark/Rekruttering%20og%20fastholdelse%20af%20alment%20praktiserende%20l%C3%A6ger: Besøgt den 10. Maj 2016.

Pedersen, K. O. (2011): *Konkurrencestaten*. 1. Udgave. Hans Reitzels Forlag: København

Regeringen 2015: *Bedre balance – statslige arbejdspladser tættere på borgere og virksomheder*.

Skriver, H. J., Staunstrup, E. & Storm-Henningsen, P. (2015): *Organisation*. 5. Udgave. Trojka / Gads Forlag.

Villadsen, S. (2011): *Bekymrende centralisering - hvor er den demokratiske ansvarlighed efter strukturreformen?* <http://politiken.dk/debat/kroniken/ECE1370285/bekymrende-centralisering/>
Besøgt den 13. april 2016

Wilken, L. (2005): Habitus, kapital og felt - Bourdieus greb af analyse af praksis, i Esmark et al. (red.) *socialkonstruktivistiske analysestrategier*, Roskilde: Roskilde Universitetsforlag, s. 211-233

Wilken, S. (2011): *Bourdieu for begyndere*. 2 udgave. Frederiksberg, Samfundslitteratur.

Staten styrer for vildt!?

- Udflytning af statslige arbejdspladser i et medarbejderperspektiv



Artikel

Udarbejdet af:

Tina Agger og Trine Haastrup

31. maj 2016

Kandidatuddannelsen – Læring og Forandringsprocesser
Aalborg Universitet 2016
10. semester – Kandidatspeciale

Staten styrer for vildt!?

- Udflytning af statslige arbejdspladser i et medarbejderperspektiv

Studerende:

Studienummer:

Tina Agger

20141872

Trine Haastrup

20142670

Anslag: 11.091

Afleveringsdato: 31.5.2016

Staten styrer for vildt!?

- Udflytning af statslige arbejdspladser i et medarbejderperspektiv

Abstract

Denne artikel tager udgangspunkt i vores speciale, som bidrager med et medarbejderperspektiv på udflytningen af statslige arbejdspladser. Omdrejningspunktet bygger på vores forståelse af, hvordan regeringen fokuserer på at udflytte statslige arbejdspladser, hvorledes medarbejderne bliver sekundære i processen. Artikel sætter fokus på, hvordan forskellige livsformer og dermed kulturelle forståelser har indflydelse på regeringens politiske beslutning om at udflytte 3899 statslige arbejdspladser. Dette vil vi tydeliggøre ved brugen af Thomas Højrup og Lone Rahbek Christensens teori om livsformer. Formålet er at få en dybere forståelse for, hvordan regeringens politiske beslutning kan udspille sig i forskellige meningskondenseringer mellem politikerne og de berørte medarbejdere. Yderligere kan dette perspektiv bidrage til at opnå forståelse for de forskelligheder der viser sig mellem medarbejderne. Artiklen tager sit udgangspunkt i vores møde med Erhvervsstyrelsens kundecenter, som er en af de statslige institutioner, der skal udflyttes. I løbet af artiklen vil vi fokusere på hovedpointerne fra vores kvalitative, empiriske analyse fra arbejdet med denne case, som bidrager til et nuanceret medarbejderperspektiv i forhold til udflytningen af statslige arbejdspladser.

Indledning

Fra velfærdsstat til konkurrencestat, det kan synes at være en passende definition på nutidens samfund, som det tager sig ud i 2016. En definition, som tegner et billede af et samfund hvor innovation, vækst og høj faglig kvalitet ofte spiller en rolle i samfundsdebatten. Overgangen fra velfærdsstat til konkurrencestat skaber ændringer i statens beskyttelsesramme og denne reduceres til en individualisering, hvor ethvert individ i højere grad må tage ansvar for sig selv (Larsen & Hansen 2014: 38). Derfor har denne overgang væsentlig betydning for både virksomheder og individer. Når regeringen nu udflytter 3899 statslige institutioner, som primært er beliggende i hovedstadsområdet, stiller det nye krav til de udflytningsberørte medarbejdere, som nu må vælge om de ønsker at blive udflyttet eller opsagt. Det betyder samtidig at medarbejderne, må forholde sig til deres kompetencer og uddannelsesmæssige baggrund, i forhold til deres handlemuligheder. Det handler altså i høj grad om hvilke værdier medarbejderne finder værdifulde at investere i. I

Bourdiesk terminologi, handler det altså om medarbejdernes kapitalsammensætning, og om hvorvidt medarbejderne imidlertid finder det mest værdifuldt at investere i økonomisk, kulturel eller social kapital (Bourdieu 1997: 141). De nye strukturer som konkurrencestaten imidlertid kan tænkes at medføre, som en modsætning til velfærdsstaten, kan tænkes at få konsekvenser, både for Erhvervsstyrelsen, men i særdeleshed også for medarbejderne, fordi alle ikke nødvendigvis har samme forudsætninger for enten at til- eller fravælge udflytningen af deres arbejdsplads. I vores speciale, som udspiller sig i Erhvervsstyrelsens kundecenter, som skal udflyttes fra Langelinie i København til Nykøbing Falster, kommer konkurrencestatens indflydelse til udtryk i regeringens udflytningsproces. I det følgende undersøger vi derfor, hvad der også kan være på spil i forbindelse med udflytningsprocessen. Artiklens formål er dermed at bidrage med endnu et perspektiv på udflytningsprocessen, som her kommer til udtryk i et analytisk perspektiv på forskellige livsformers indflydelse. Formålet er ligeledes at bidrage med et nuanceret blik på medarbejdernes forudsætninger for at imødekomme konkurrencestatens indvirkning (Pedersen 2011: 12), som her kommer til udtryk i regeringens påvirkning, når de ændrer spillereglerne.

Forskellige livsformer - stor betydning!

Højrup har i samarbejde med Christensen udviklet livsformsteorien, som er et analyseredskab der kan anvendes til at få blik for danskernes kulturer. De argumenterer i den forbindelse for, at danskerne ikke nødvendigvis har den samme kultur, men derimod det de betegner som forskellige livsformer. En erkendelse af at danskerne har forskellige perspektiver på livet, og dermed også forskellige måder at begribe dagligdagen på (Christensen 1988: 10). En væsentlig pointe i denne teori er, at der i de indbyggede livsformer, er indlejret en blindhed overfor andre livsformer. Den kultur og dermed livsform som et individ lever efter, definerer således den virkelighed, som man lever i og samtidig opfatter som naturlig. Således opfatter man heller ikke at ens egen opfattelse af virkeligheden, kan virke unaturlig for andre (Ibid.: 11). Og *“Man vil altid tolke en anden kulturs indtryk igennem sine egne kulturelle briller. Derved misforstår man konsekvent andre kulturers udtryk. Det kalder man etnocentrisme”* (Ibid.). Det betyder altså, at man altid tolker og anskuer verden ud fra sin egen kultur (Ibid.). I forbindelse med udflytningen af statslige arbejdspladser, bidrager disse tanker med et interessant perspektiv. Først og fremmest fordi det er interessant at analysere på politikernes livsformer, som kan tænkes at stå i skarp kontrast til medarbejderne fra Erhvervsstyrelsens livsformer. I den kontekst er vi opmærksomme på ikke at skære alle over en kam, og derfor kan det synes relevant at inddrage dele af Bourdieus forståelsesramme. Ved at

konstruere både politikerne og medarbejderne, kan vi skabe et billede af, hvordan hver af disse grupper positionerer sig i det sociale rum i forhold til hinanden (Bourdieu 1997: 21 & 25). Med disse positioneringer som grundlæggende sociologisk værktøj, kan vi komme nærmere en forståelse af, hvordan deres forskellige livsformer har indflydelse på deres forskellige meningsforståelser. Vi har tidligere defineret kundecenterets medarbejdere som "nemme" at udflytte. Det tillader vi os qua deres relativt korte uddannelsesmæssige baggrund, hvorledes de er i besiddelse af lav kulturel kapital. Det betyder, at den type af arbejde de udfører, ikke nødvendigvis kan betragtes som en eftertragtet vare på arbejdsmarkedet, og i bund og grund, kan den funktion medarbejderne har, groft sagt, nemt erstattes. Dette anser vi som en af årsagerne til, at regeringen udflytter arbejdspladser frem for medarbejdere. Derfor tillader vi os ligeledes at placere medarbejderne lavere i det sociale rum. I det modsatte hjørne har vi politikerne, som derimod har investeret betydeligt i kulturel kapital, og ydermere er de folkevalgt til at varetage deres arbejdsopgaver. På den måde kan der siges at være afsætning for det arbejde de udfører, hvorledes vi placerer dem relativt højt i det sociale rum. Dermed har vi med to vidt forskellige samfundsgrupper at gøre, som kan vanskeliggøre gensidig forståelse i udflytningen af statslige arbejdspladser. Højrup og Christensen kan, i forlængelse af Bourdieus praksisteori, bidrage med livsformsteorien, som forsøger at sætte forskellige menneskelige værdiopfattelser i relation til samfundets strukturer. De har i modsætning til Bourdieu forsøgt at skildre forskellige livsindstillinger, som ikke er forbundet med geografisk placering og andre målbare karakteristika. Modsat Bourdieu er de ikke af den overbevisning, at forskellige smagspræferencer som indkomst, bopæl eller job, er bestemmende eller skabende for livsformen. Derimod beskæftiger livsformsteorien sig mere med hvordan arbejde, fritid og familieliv hænger sammen for det enkelte individ og dermed hvilken betydning netop disse ord tillægges (Christensen 1988: 13). Livsformer kommer altså til udtryk i måden hvorpå man vælger at forvalte sin tid. Kundecenterets medarbejdere repræsenterer det, som Højrup og Christensen klassificerer som lønarbejder-livsformen. Forstået på den måde, at arbejdet er et middel til at nå målet, nemlig fritiden. Fritiden er adskilt fra arbejdstiden og man er et familiemenneske (Ibid.: 38-39). Modsat kan regeringen placeres i den karrierebundne livsform, hvor livet er arbejde. Således bliver arbejdet målet og alt det udenom bliver midlet til at nå arbejds målet. Her er man en loyal medarbejder og arbejdsopgaverne ligger nummer et på ens prioriteringsliste i livet, hvor familien er baglandet (Ibid.: 41-43). En interessant erkendelse vi er kommet frem til undervejs i processen, er måden hvorpå medarbejderne i Erhvervsstyrelsen både skildrer lønarbejder livsformen og den karrierebundne livsform på en og samme tid. Selvom medarbejderne passer deres kontortider,

udviser de samtidig meget stor dedikation til deres arbejde, som pligtopfyldende og loyale medarbejdere. Vores informanter har alle valgt at gøre karriere indenfor Erhvervsstyrelsen, og har i den forbindelse tillagt deres arbejde en særlig ære, hvilket kan betegnes som en tendens man primært ser i den karrierebundne livsform. Medarbejderne kan dermed siges at agere som karrieremennesker, hvor de som statsansatte medarbejdere tillægger deres arbejde en vis højtidelighed. Det betyder dog ikke, at medarbejderne ikke fortsat nærer modstand mod regeringens politiske beslutning, men det er nærmere en erkendelse af, hvordan de har implementeret en arbejdsetik som en del af deres livsformer, som kan tænkes at bære præg af statens indflydelse.

Magt styrer - et uundgåeligt faktum

Den karrierebundne livsform har en særlig stor indflydelse på samfundets udvikling, fordi både de mennesker, som har de ledende poster i samfundet, samt mange forskere har denne livsform. Det vil sige, at det som oftest er igennem denne livsform, at der bliver skrevet om og tolket på folks hverdagsliv (Ibid.: 11-12). I lyset af at “[...] de kæmper alle ihærdigt for at forsvare de vilkår, der skal være tilstede, for at deres livsform kan trives” (Ibid.:12), er det tydeligt, hvordan regeringens og medarbejdernes forskellige livsformer kan komme til udtryk i oprør i forbindelse med udflytningen af statslige arbejdspladser. I tråd med den forståelse vi har fået af arbejdet med livsformsteorien, fremhæver vi derfor en vigtig pointe i, at det ikke er fordelagtigt at overse andres livsformer. *“Hvis man overser andre livsformers eksistens og vilkår, skader man ikke blot de individer, hvis livsværdier og livsgrundlag man river bort med for eksempel en ny lovgivning, men man skader også staten som sådan”* (Ibid.: 111). I den kontekst er det især interessant, når regeringen flytter arbejdspladser, og ikke medarbejdere, at regeringen dermed skader medarbejderne, idet de ændrer deres livsvilkår. Dette ser vi eksempler på hos medarbejderne i kundecenteret, hvor de oplever et højere sygefravær som følge af stress, som samtidig har skabt et øget arbejdspress hos de tilbageværende kollegaer. Det har imidlertid givet Erhvervsstyrelsen uforudsete udgifter til blandt andet psykologhjælp og til ansættelse af nye vikarer, som skal afhjælpe det stigende arbejdspress. Disse omkostninger kan betegnes som direkte konsekvenser af regeringens politiske beslutning om at flytte statslige arbejdspladser. Det kan anses som den måde staten selv kommer til at lide økonomisk skade på, når det er staten selv, der finansierer Erhvervsstyrelsen. I forlængelse af livsformsteorien, hvori Højrup og Christensen argumenterer for, *“[...] blindheden (etnocentrismen) fra den karrierebundne livsforms syn medfører en række omkostninger [...] økonomiske omkostninger i forbindelse med “reparation” af de klemte*

livsformer [...]” (Ibid.: 111), bidrager vores empiriske undersøgelse til en forståelse af de omkostninger, både økonomisk og menneskeligt, som udflytningen medfører. Med budskabet om denne accept og forståelse, kunne medarbejderinddragelse muligvis have bidraget til at løse op for denne problematik. En løsning eller kompromis, som i vores optik, muligvis kunne blive til gavn for samfundets udvikling og evne til at fungere mere gnidningsløst og økonomisk mindre belastet.

Konklusion

På baggrund af analysen fra vores specialeprojekt, som er grundlæggende for denne artikel, kan vi først og fremmest konkludere, at udflytningsprocessen ikke rammer alle medarbejderne ens. Derimod kan vi konkludere, at udflytningen har konsekvenser for alle de medarbejdere vi har mødt i Erhvervsstyrelsen. For nogle har det størst sociale konsekvenser, mens det for andre har økonomiske konsekvenser. Som produkter af staten kan vi ikke se bort fra statens indflydelse og politiske beslutninger, hvilket heller ikke er hensigten. Men samtidig synes det nødvendigt at tale menneskets sag, og i dette tilfælde medarbejdernes, hvis livsvilkår ændres markant, når regeringen udflytter deres arbejdspladser. Dertil vil vi fremhæve den væsentlige pointe, at det tilsyneladende ikke er alle 3899 medarbejdere, som har de fornødne forudsætninger for at imødekomme eller implementere statens politiske beslutninger i deres liv. Og derfor er det netop vigtigt at fremhæve denne altafgørende pointe - staten udflytter arbejdspladser, men hvad med de medarbejdere, som varetager disse arbejdspladsers funktioner. Det vil være naivt at stille sig uforstående overfor det, vi kan kalde konkurrencestatens mantra *udbud og efterspørgsel*, fordi det også i udflytningsprocessen har afgørende betydning. Men det betyder imidlertid ikke, at regeringen hverken kan se helt bort fra de medarbejdere og menneskelige omkostninger eller økonomiske omkostninger, der er forbundet med at udflytte statslige arbejdspladser.

Litteraturliste

- Bourdieu, P. (1997): *Af praktiske grunde - omkring teorien om menneskelig handle*, Hans Reitzels Forlag: København
- Christensen, R. L. (1988): *Livsformer i Danmark*, 1. Udgave, 1. Oplag. Samfundsfagsnyt
- Højrup, T. (2010): *Det glemte folk – Livsformer og centraldirigering*, 3. udgave. Museum Tusulanums Forlag. Københavns Universitet
- Larsen, K. & Hansen, G. (2014): *Social ulighed i sundhed - mere vilkår end valg*, Institut for læring og filosofi, Aalborg Universitet
- Pedersen, K. O. (2011): *Konkurrencestaten*. 1. Udgave. Hans Reitzels Forlag: København