



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

# **HR-omvandling på lösa grunder**

## **En argumentationsanalys och genrebestämning av HR Transformation**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Gustav Bobeck

Handledare: Per Thilander

Juni 2011

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2011

Handledare: Per Thilander

Examinator: Gill Widell

Syftet med denna uppsats är att kartlägga Dave Ulrichs teoretiska grund för konceptet HR Transformation och pröva hållbarheten i den teoretiska grunden.

Tidigare forskning har fokuserat på konsekvenserna av implementeringen av konceptet medan denna studie fokuserar på Ulrichs teoretiska bakgrund.

För att kartlägga och hållbarhetspröva konceptet har jag använt mig av argumentationsanalys. Genrebestämning har gjorts med hjälp av ett narrativt förhållningsätt och en strategi för dekonstruktion.

Resultatet visar att Ulrichs koncept bygger på argument som saknar empiriskt stöd, i både tidig eller senare litteratur. Presentationen av HR Transformation har väldigt stora likheter med managementkonceptet Business Process Reengineering (BPR). Dessutom visar uppsatsen på att HR Transformation, precis som BPR, saknar empirisk stöd för det utlovade resultatet. Ulrich undviker att referera till forskning som stöd för modellen trots att delar av den har mer än 15 år på nacken.

Nyckelord: HR Transformation, Argumentationsanalys, Reengineering, Dekonstruktion.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Forskningsfråga</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Syfte</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Uppsatsens disposition</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Perspektiv på Human Resources</b> .....	<b>3</b>
1.4.1 Debatten om Strategic Human Resource Management .....	3
1.4.2. HR - en profession i uppförsbacke .....	5
<b>1.5 Min tes</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 HR Transformation</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Värdeskapande HR .....	7
2.1.2 Omorganisation av HR – Shared Services .....	8
2.1.3 Uppgradering av HR – HR-roller och HR-kompetenser .....	9
<b>2.2 Business Process Reengineering</b> .....	<b>10</b>
<b>3. Metod</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1 Inledande metodologiska reflektioner</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2 Argumentationsanalys</b> .....	<b>13</b>
<b>3.3 Urval</b> .....	<b>14</b>
3.3.1 Urval - artiklar och böcker .....	14
3.3.2 Urval - textavsnitt .....	15
<b>3.4 Narrativ metod – dekonstruktion</b> .....	<b>15</b>
<b>4. Empiri</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1 Hur ser Ulrich på världen?</b> .....	<b>17</b>
4.1.1 Globalisering .....	17
4.1.2 Förändring och teknologi .....	19
4.1.3 Intellectuellt kapital och immateriella värden .....	20
<b>4.2 Hur ser Ulrichs problembild ut?</b> .....	<b>21</b>
4.2.1 HR och de nya paradigmen .....	21
4.2.2 HR kanske vore så mycket bättre utan HR .....	22
<b>4.3 Lösningen heter HR Transformation</b> .....	<b>22</b>
4.3.1 Shared Services .....	23
4.3.2 HR kompetenser .....	24
4.3.3 Värdeskapande HR .....	26
<b>5. Analys</b> .....	<b>27</b>
<b>5.1 Argumentationsanalys</b> .....	<b>27</b>
5.1.1 Hållbarhetsprövning Shared Services .....	27
5.1.2 Hållbarhetsprövning HR kompetenser .....	28
5.1.3 Argumentationsanalysens otillräcklighet .....	28
<b>5.2 En dekonstruktion av Ulrichs texter</b> .....	<b>29</b>
5.2.1 Genrebestämning av HR Transformation .....	29
5.2.2 Var är resultatet av HR-omvandlingen? .....	31
5.2.3 Forskning om HR Transformation .....	32
<b>6. Avslutande diskussion</b> .....	<b>34</b>
<b>7. Referenser</b> .....	<b>35</b>
<b>7.1 Websidor</b> .....	<b>35</b>
<b>7.1 Artiklar</b> .....	<b>35</b>
<b>7.2 Böcker</b> .....	<b>36</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Forskningsfråga

Vad har Dave Ulrich för teoretisk grund?

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att kartlägga Dave Ulrichs teoretiska grund för konceptet HR Transformation och pröva hållbarheten i den.

HR Transformation är ett koncept i flera delar. Dels en omorganisering av Human Resources, eller personalavdelningen, i en del som sysslar med transaktionsbaserade eller administrativa frågor och en del som engagerar sig i omvandlingsbaserade eller strategiska frågor. Till konceptet hör också en uppgradering av HR-medarbetares kompetens och roller. Konceptet beskrivs mer ingående i kapitel två.

Konceptet verkar vara populärt och har blivit norm när det kommer till att organisera HR-avdelningar och HR-arbete (Francis & Keegan 2010). Att någon ska ta hand om HR-aktiviteterna på företagen är inte längre ifrågasatt utan en självklarhet. Lika självklart som att de beslut som ledningsgrupper fattar skall vara rationella och empiriskt välgrundade. Men när det kommer till frågan om att organisera HR undrar jag om inte ledningsgrupperna gör ett avsteg från den beslutsprincipen. I alla fall de som väljer att implementera Dave Ulrichs koncept HR Transformation.

## 1.3 Uppsatsens disposition

För att ge en bättre bild av var i det akademiska landskapet Dave Ulrichs texter befinner sig kommer jag att i avsnitt 1.4.1 nedan ge en överblick över debatten om strategisk Human Resource Management (SHRM). Jag kommer också presentera Johan Berglunds studie om HR-professionens identitetsskapande och status. I avsnitt 1.4.2.

I kapitel två beskriver jag konceptet HR transformation och Business Process Reengineering. Efter forskningsöverblicken kommer jag att redogöra för de metoder jag använder för att analysera Ulrichs texter i kapitel tre. I kapitel fyra strukturerar jag Ulrichs argument tematiskt och kommenterar dem enskilt där det går. I kapitel fem analyserar jag den övergripande bilden av Ulrichs argumentation och genrebestämmer hans texter. I kapitel sex summerar jag mitt resultat.

## 1.4 Perspektiv på Human Resources

### 1.4.1 Debatten om Strategic Human Resource Management

Under 1980-talet påbörjades en akademisk debatt om Human Resources (HR) eller personalavdelningarnas roll i företagen (Wright 1998). En av de ursprung-

liga frågeställningarna gällde huruvida strategisk Human Resource Management handlade om att anpassa HR efter företagets strategi alternativt att få HR att fokusera på de bästa praktikerna. Patrick M. Wright beskriver hur debatten under det första decenniet var delat i två läger efter ovanstående definitioner (Wright 1998). Ulrich räknas till de som tog positionen att HR bör arbeta i linjen efter företagets strategi (Ulrich 1998). Under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet dök det upp några empiriska studier som pekade på att det inte fanns något större att vinna på att få HR att fokusera på en anpassning till företagets strategi.

1995 presenterade Mark A. Huselid sin stora studie om kopplingen mellan HR-system för högpresterande och företags finansiella prestationer (Huselid 1995). Studien var omfattande. Antalet respondenter i studien uppgick till över 1000 företag. Studien visade på att det fanns en svag koppling mellan HR-praktiker och förbättrade finansiella prestationer. Den pekade också på att en anpassning till företagets strategi inte skulle påverka företagets resultat nämnbart. Efter Huselids studie kom ett flertal studier att fokusera på att ytterligare belägga kopplingen mellan olika HR-praktiker och finansiell prestation.

Becker & Gerhart satte nivån på fortsättningen av debatten när de kom till slutsatsen att HR-praktikerna inte står ensamma utan alltid utförs av en funktion (Becker & Gerhart 1996). Alltså de enskilda eller sammansatta praktikerna, som påverkar företagets resultat, kan utföras av HR eller av någon annan funktion i företag. På så sätt så krävs det att HR-funktionen anlägger ett strategiskt perspektiv på HR-praktikerna för att kunna säkra funktionens överlevnad. Detta resonemang utgör egentligen inget empiriskt bevis för positionen att HR bör länkas samman med företagets strategi och förstärka företagets resultat. Däremot gav resonemanget retoriskt utrymme att diskutera Dave Ulrichs position, att länka samman HR med företags strategi (Ulrich 1998).

Ditintills har frågan om hur HR påverkar företaget mestadels diskuterats ifrån ett mer övergripande perspektiv. Under slutet av 1990-talet, i takt med att frågan nyanserades, så uppmärksammades en del metodproblem. Huselids studier visade på ett fortsatt behov av att mer detaljerat beskriva hur kopplingen mellan praktiker och resultat såg ut (Huselid 1995 & 1997). Dessa studier dök inte upp. I stället utvecklades diskussionen till en mer omfattande metodkritik av Huselids och hans efterföljares studier.

Timothy Gardner och Patrick Wright pekar i en artikel på ett flertal problem med det SHRM-diskussionen (Wright & Gardner 2003). I stort kan den delas in i två områden; begreppsmässiga svårigheter och problem med mätningen. Alltså dels så anklagas de tidigare studierna för att vara inkonsekventa med vad som ryms i begreppen HR-praktiker och HR-system/strategier. Dels så är åtminstone Huselids studie upplagd på ett sätt som gör att det inte går att jämföra materialet med fler variabler, vilket försvårar fortsatt forskning. Gardner och Wright pekar också på teoretiska svårigheter som att det är svårt att definiera hur processen ser ut

från aktivitet till påverkat resultat. Det går inte heller utifrån Huselid att säga något om den kausala riktningen, alltså är det HR-praktiker som gör att företaget går bra eller har företaget HR-praktiker som ett resultat av att företag har det gott ställt.

Jaap Paauwe och Paul Boselie bygger vidare på Gardner och Wrights forskning och visar på fler svårigheter med tanken på att anpassa HR efter företagets strategi (Paauwe & Boselie 2005). Dels är strategi ett komplext fenomen, särskilt på multinationella företag som har olika strategier för olika produkter och marknader. Dels så hävdar Paauwe & Boselie att det saknas tillräckligt kraftfulla empiriska studier som visar på hur lång tid det tar innan en HR-strategiändring får effekt. Något som bidrar till att sänka trovärdigheten i tidigare nämnda studier.

Efter 2005 går debatten in i en ny fas där blicken alltmer vänds mot själva diskursen. Anne Keegan och Paul Boselie konstaterar att kritiska perspektiv på debatten saknas (Keegan & Boselie 2006). Helen Francis och Anne Keegan undersökte rollförväntningar hos praktiserande HR-medarbetare och fann att dessa förändrades till att alltmer handla om hur man blir en business partner, vilket är ett av Dave Ulrichs koncept (Keegan & Francis 2006). Francis och Keegan efterlyste mer forskning kring konsekvenserna av en sådan förändring. Vilket de sedan svarade upp på genom att visa på att Ulrichiseringen av HR skapar en osäkerhet hos HR-medarbetare, samtidigt som shared service-modellen blivit ortodox i praktiken (Keegan & Francis 2010).

För att ytterligare bredda bilden så vill jag lyfta fram ytterligare perspektiv på HR-diskursen. Ett perspektiv som säger att HR-medarbetare ligger i underläge inte bara i den akademiska världen utan också ute på företagen. Perspektivet är en del av Ulrichs problemformulering, vilket jag återkommer till senare i uppsatsen.

#### **1.4.2. HR - en profession i uppförsbacke**

Ett annat sätt att se på HR-diskursen är att betrakta den som en profession. Johan Berglund har skrivit en avhandling där han belyser HR-professionens identitetsskapande och statusproblem (Berglund 2002). Han har förvisso avgränsat sin forskning till en svensk kontext men resultatet är likväl användbart i denna studie då den svenska utvecklingen enligt Berglund är snarlik den anglosaxiska.

Berglund konstaterar att likt utvecklingen i den akademiska debatten om strategisk HRM som växte fram under 1980-talet så blev också HR-praxis i Sverige mer strategiskt inriktad vid samma tid (Berglund 2002). Parallellt med utvecklingen i den anglosaxiska världen har personalarbetet fått en ekonomisk bas, alltså ett i grunden affärsmässigt förhållningssätt till personalarbetet. Det i motsats till mer humanistiskt förhållningssätt som tidigare bidragit med kritiskt perspektiv på organisering och samhälle. Det ekonomiska förhållningssättet kännetecknas av en fokusering på strategiska frågor. Personalarbetets administrativa uppgifter bör avskiljas från strategiska frågor och om möjligt outsourcas.

Som Berglund påpekar så kännetecknas diskursen av en optimistisk ton. Personalfrågor upplevs vara allt viktigare och det markeras genom att uttrycks de i termer av att vara strategiska frågor (Berglund 2002). Eller för att citera Berglundså är personalarbetet uppdelat i tre roller; ”en *strategisk* uppgift, en *konsultativ* roll samt en *serviceroll*. Allt detta för att visa på hur HR tillför nytta eller värde för organisationen (Berglund 2002:84).

Samtidigt visar Berglunds studie på att många personalchefer upplever sig sitta fast i administrativa frågor (Berglund 2002). Verkligheten ter sig inte lika uppdelad mellan administrativt och strategiskt arbete som retoriken vill påskina. Ambitionen finns där men den är inte realiserad ännu.

HRs svårigheter stannar inte vid diskrepansen mellan ambition och verklighet utan yrkesgruppen möts av ifrågasättanden utifrån. Berglunds berättar om hur ekonomers stereotypa bilder av HR-medarbetare lever kvar bland yrkesverkamma ekonomer och på så sätt bidrar till att motarbeta personalvetares initiativ och ambitioner (Berglund 2002). Som ekonomer ser det så förstår inte personalvetare ”veklighetens krav” eller så är personalvetare att betrakta som ”mjukisar” (Berglund 2002:165-166).

Vidare lyfter Berglund fram yrkesgruppens statusproblem (Berglund 2002). Åtskilliga studier visar på hur personalchefer är sämre avlönade än andra chefer, att VD:ar aldrig plockas från personalfunktionen eller hur personalvetenskaplig kompetens behöver breddas med ekonomisk kunskap för att leda till vidare kliv i karriären. Personalchefer har ofta en annan yrkes- eller utbildningsbakgrund. P-linjen eller motsvarande är helt enkelt inte tillräckligt för att kunna göra karriär i näringslivet. Berglund summerar det ganska bra: ”Personalspecialisterna beskrivs alltid sakna något (erfarenhet, kunskaper, handlingskraft...) för att bli tänkbara för det strategiska arbetet i höga positioner i företag och organisationer” (Berglund 2002:185). För den som är bekant med Dave Ulrichs litteratur är retoriken bekant. Det är utifrån tankegångar likt dessa som Ulrich tar sin ansats när han föreslår vilka kompetenser HR behöver för att lyckas bättre. Jag beskriver Ulrichs argument och föreställningar om HRs kunskaper och egenskaper mer ingående i kapitel 4.

### 1.5 Min tes

Min tes är att Dave Ulrich saknar en hållbar teoretiskt grund för de modeller som bygger upp konceptet HR Transformation. Jag tror inte att Ulrichs modeller är grundade i någon tydlig vetenskaplig tradition eller att Ulrichs koncept fungerar som han tänkt sig.

## 2. Teoretisk referensram

För att skapa en tydligare bild av vad uppsatsen diskuterar kommer jag här beskriva konceptet HR transformation i avsnitt 2.1. I analysen berör jag också konceptet Business Process Reengineering(BPR). Jag kommer därför att ge en kort introduktion till BPR i detta kapitel, i avsnitt 2.2.

### 2.1 HR Transformation

Konceptet HR Transformation har vuxit fram långsamt under Ulrichs karriär. I mitten på 1990-talet argumenterade han för Shared Services-modellen(Ulrich 1995). Därefter lanserade Ulrich en modell för vilka kompetenser HR-medarbetare behöver och hur kompetenserna bör organiseras (Ulrich 1997). Under tvåtusenålet har Ulrich samlat ihop konceptet och gett det en inramning under begreppet värdeskapande HR. I boken med samma namn tar han ett helhetsgrepp på hur HR bör organiseras (Ulrich & Brockbank 2007). I en utav Ulrichs senare böcker gör Ulrich en genomgång av konceptet och hur det bör implementeras (Ulrich m fl. 2009). Jag kommer i detta avsnitt att avgränsa beskrivningen till de centrala delarna av modellen. De delar som behandlar hur implementeringen kommer att gå till avstår jag från att beskriva då de ligger utanför uppsatsen syfte.

#### 2.1.1 Värdeskapande HR

För att göra HR till en starkare spelare i organisationer världen över menar Ulrich att HR måste fokusera på att tillföra värde till organisationen (Ulrich & Brockbank 2007). Värde definieras alltid av mottagaren vilket i HRs fall innebär allt från linjechefer och investerare till organisationens externa kunder. HR behöver bli en konkurrensfördel likt andra resurser inom företaget som exempelvis produktutvecklingsavdelningen eller marknadsföringsavdelningen. För att HR ska lyckas skapa värde så behöver resultatet uttryckas i mätbara mål.

För att omvandla HR till värdeskapande HR ingår fem moment. För det första behöver HR vara bekant med externa affärsrealiteter (Ulrich & Brockbank 2007). Det innebär att HR behöver känna till dagens trender inom ekonomi och teknik. Dessutom behöver HR förstå hur globalisering och en förändrad demografi påverkar företaget.

För det andra behöver HR serva interna och externa aktörer (Ulrich & Brockbank 2007). Det är dessa som definierar HRs värde. Till interna kunder hör linjechefer och medarbetare. Med externa aktörer avses investerare, aktieägare och kunder. Dessa talar ett annat språk. Investerare och aktieägare har främst aktievärdet på agendan. För dem gäller det att HR bidrar till att öka aktieägarvärdet. HR måste också leverera resultat som gör kunderna nöjda. Exempelvis skapa en kultur som sätter nöjda kunder i fokus.



För det tredje behöver HR skapa bra HR-processer. Det innebär att HR behöver se sina praktiker i termer av processer med mätbara mål (Ulrich & Brockbank 2007). De enskilda praktikerna är inte längre intressanta utan det handlar om att serva de interna aktörerna med en meny av önskade processer. Dessa bör kategoriseras i fyra kategorier: HR-personal, performance management eller prestationshandling, informationsflöden samt arbete.

Den fjärde delen handlar om att organisera HR och använda HR-strategier för att maximera användningen av HR-medarbetarnas förmågor och på så sätt skapa värde (Ulrich & Brockbank 2007). Dels handlar det om att omorganisera HR-funktionen och dels om att få HR samstämmigt med företagets strategi.

Den femte och sista delen handlar om att göra HR professionellt (Ulrich & Brockbank 2007). Dels innefattar det en översyn över HR-medarbetarnas roll och del en utveckling av HR-kompetenser.

### 2.1.2 Omorganisation av HR – Shared Services

Enligt Ulrich bör HR organiseras enligt Shared Services-modellen. Den bygger på att arbetet delas i två delar (Ulrich & Brockbank 2007):

- Transaktionsbaserade HR-processer. Hit hör de standardiserade processerna som exempelvis lönehantering, grundläggande utbildning eller administration av tjänsteresor.
- Omvandlingsbaserad HR. Hit hör strategiska HR-frågor som hur HR ska utveckla och skapa värde för organisationen.

En central tanke bakom konceptet är att samla kunskapen på ett ställe för att kunna stötta organisationen ännu bättre. Ulrich menar att det till det yttre liknar centralisering men skiljer sig genom att processerna är behovsdrivna av klienterna och inte styrda av ledningen uppifrån.

#### 2.1.2.1 Transaktionsbaserade HR-processer

För att organisera transaktionsbaserat HR-arbete finns tre alternativa sätt; Centrala servicefunktioner, informationsteknologi och outsourcing (Ulrich & Brockbank 2007). Alternativen bör betraktas som komplement till varandra och inte som separata helhetslösningar.

I centrala servicefunktioner samlas administrativ personal för att kunna besvara medarbetarens frågor dygnet runt. Dessa bygger på storskalighet och standardiserade processer.

Informationsteknologi bygger på att lära medarbetarna att själva bli delaktiga och söka reda på aktuella HR-policies och sköta rutinartade transaktioner när helst de behöver.

En del transaktioner blir effektivare ju storskaligare de är. Dessa kan outsourcing eller läggas ut på entreprenad till andra företag som kan göra det billigare. Exempel på en sådan process är tidrapporter och lönehantering.

### 2.1.2.2 Omvandlingsbaserad HR

Omvandlingsbaserad HR kan delas upp i fyra kategorier; företagsgemensam HR, intern hr, centrala expertfunktioner och linjechefer. Omvandlingsbaserad HR är mer dynamisk och rör sig i spänningsfältet mellan centralisering och decentralisering (Ulrich & Brockbank 2007).

Företagsgemensam HR är ansvariga för skapa en sammanhållen kultur. De skapar program för att kunna genomföra vd:ns strategier. De tar ett ansvar för medarbetarna i företagsledningens diskussioner och ansvarar för personalens utveckling.

Intern HR arbetar ute på företagets affärsenheter och är en del av ledningsarbetet där. De är generalister och lyfter fram medarbetarnas intressen i de lokala affärsstrategisamtalen.

De centrala expertfunktionerna är företagets egna konsulter, fast på en intern marknad. De är behjälpliga med att skapa de processer som affärsenheterna behöver för att utveckla affärerna. Saknas expertkompetens hämtas den utifrån för att komplettera den befintliga menyn.

Linjecheferna är de som sitter med ansvaret för att HR-processerna används på rätt sätt. Det är inte samma sak som att de utför alla processer men att de är informerade om vilka processer som finns tillgängliga, att de leder medarbetarna rätt och tar välgrundade affärsbeslut i den riktning som kulturen anger.

### 2.1.3 Uppgradering av HR – HR-roller och HR-kompetenser

En uppgradering HR bygger på två saker; att HR-medarbetarna finner sig till rätta i nya roller och att de utvecklar de kompetenser som behövs för att kunna leverera vad klienterna efterfrågar (Ulrich & Brockbank 2007).

#### 2.1.3.1 HR-roller

För att kunna skapa värde för organisationen behöver HR-medarbetare finna sig tillrätta i nya roller. De sammanfattas i följande fem roller (Ulrich & Brockbank 2007):

- Medarbetarnas talesperson. Har till uppgift att se medarbetarnas intressen i företaget och visa medarbetarna företagets intentioner. De står för den personliga, relationsbyggande kontakten med medarbetarna.
- Utvecklare av humankapital. Har till uppgift att utveckla personalen så företaget har rätt personal inför framtida behov. Fokus ligger på individer snarare än att utveckla organisatoriska processer.
- Funktionsexpert. Har till uppgift att skapa de bästa arbetsprocesserna genom den kunskapsbank som HR besitter. Detta förväntas både på centrala expertfunktioner som centrala servicecentren.
- Strategisk partner. Har till uppgift att förstå affärerna och bidra till att implementera ledningens strategi. Detta genom att sprida kunskap genom organisationen och genom att utföra snarare än att prata om strategiskt arbete.

- HR-ledare. Ansvarar liksom andra ledare i organisationen för att integrera HR-arbetet med andra enheters arbete och för att skapa ett organisationsövergripande perspektiv på HR.

### 2.1.3.2 HR-kompetenser

Ulrich har tillsammans med andra forskare vid University of Michigan Business School genomfört en större studie där de bland annat undersökte vilka HR-kompetenser som skiljde högpresterande från lågpresterande företag (Ulrich & Brockbank 2007). Studien omfattade mer än 28 000 HR-klienter och flera tusen HR-medarbetare. Utifrån materialet identifierades fem kompetenser som särskilt viktiga för ett framgångsrikt HR (Ulrich & Brockbank 2007):

- Förmågan att bidra strategiskt – Hålla samman företagskulturen och facilitera organisationsförändringar.
- Personlig trovärdighet – Hålla vad man lovar och skapa goda relationer med HRs klienter.
- HR-leverans – Att skapa och upprätthålla HRs traditionella processer: bemanning, utbildning, avveckling etc.
- Affärskunskap – Förstå företagets produkter, affärsmiljö samt personalens arbetsförhållanden.
- HR-teknik – Använda tillgängligt IT-stöd för att underlätta det egna arbetet och andra möjlighet att ta del av resultatet.

I HR transformation får kompetenserna en annan inramning då dessa kompletterar HR-rollerna. I boken sammanfattas resultatet av HRCS i stället i sex kompetenser (Ulrich m fl. 2009):

- Förtroendeingivande aktivism. HR behöver genomföra idéer som förbättrar affärens.
- Kultur- och förändringsförvaltare. HR behöver inte bara förvalta organisationens historia utan också driva kulturen framåt genom stöd till chefer och anställda.
- Organisationsdesigner. Genom teoretisk och empirisk kunskap bör HR kunna styra de anställdas liv i organisationen efter organisationens strategi.
- Strategiarkitekt. HR-medarbetare behöver vara delaktiga i strategiutformande och se till att linjecheferna får stöd att driva igenom strategin.
- Operativ styrka. HR-medarbetare behöver vara duktiga på HR-hantverket och se till att allt administrativt flyter smidigt.
- Affärsallierad. HR bör känna till hur branschen fungerar för att fullt ut kunna ge värde till organisationen.

## 2.2 Business Process Reengineering

Business Process Reengineering(BPR) är ett management-koncept från tidigt 1990-tal (Björkman 2003). De centrala idéerna är snabba förändringar, process-tänkande och informationsteknologi.

I jämförelse med japanska managementfilosofier(som Kaizen, ständiga långsamma förändringar) är BPR mer amerikanskt aggressivt. Förändringar bör införas snabbt och effektivt. Utgå från dagens verklighet och gör om verksamheten som

om den hade startats idag. Gårdagens verklighet är redan passerad. De verksamheter och funktioner som inte passar in bör skäras bort, snabbt och effektivt. "Utplåna, inte automatisera!" är parollen (Björkman 2003: 71).

Processtänkande innebär att enskilda arbetsuppgifter betraktas som processer i en datakod eller i en produktionsanläggning (Björkman 2003, Eriksson-Zetterquist 2006). De processer som inte är strikt nödvändiga kan skäras bort. Andra processer är nödvändiga men kan kanske utföras bättre av någon annan. Dessa processer outsourcas lämpligtvis.

Ytterligare en central del i konceptet är informationsteknologi (Björkman 2003, Eriksson-Zetterquist 2006). Organisering enligt BPR innebär att man maximerar nyttan med hjälp av relevant användning av IT-stöd.

Grundarna bakom BPR har lovat att konceptet medför stora effektivitetsvinster men det finns väldigt få belegg för att så skulle vara fallet (Björkman 2003, Eriksson-Zetterquist 2006). För de anställda i företagen blir resultatet i stället en allt tyngre arbetsbörda, med ökade utbrändhetssymptom som följd. Inom kritisk organisationsforskning får BPR stå som exempel på management-koncept som seglar upp som en given lösning men efter uteblivna vinster förpassas till organisationsteorins motsvarighet till modehistoria (Eriksson-Zetterquist 2006).

### 3. Metod

Metodkapitlet inleds med några metodologiska reflektioner. Dessa är starkt formade av uppsatsarbetets med- och motgångar. Därefter följer en beskrivning av argumentationsanalysen, i avsnitt 3.2, som var mitt första verktyg. I avsnitt 3.3 följer en redogörelse för urvalet av texter att analysera samt vilka avsnitt i texterna som behandlas. Sist i kapitlet, i avsnitt 3.4, kommer en beskrivning av den narrativa analysmetod jag använt mig av för att kunna analysera de ytor som argumentationsanalysen kunde säga något om.

#### 3.1 Inledande metodologiska reflektioner

Mitt metodologiska förhållningssätt under uppsatsarbetet har varit hermeneutiskt. Med det menar jag att mitt intresse har i första hand varit riktat mot att förstå de texter jag analyserat, till skillnad från att enbart observera och kartlägga (Thurén 2007). Jag har sökt förstå hur Dave Ulrich argumenterat och byggt upp sina modeller samt var tankegångarna har sin hemvist eller kontext. Allt enligt syftet med studien. Bergström och Boréus hävdar att en forskare alltid närmar sig en text med en förförståelse (Bergström m fl. 2005). I mitt fall kan förförståelse likställas vid min tes, att Ulrich saknar en hållbar grund.

Att välja argumentationsanalys som en första metod är en logisk följd av min metodologi. Argumentationsanalys försöker inte bara observera utan också pröva beviskraft bakom argumenten (Bergström m fl. 2005). Vid hållbarhetsprövningar så behövs en norm att jämföra med. Så som jag har förstått Ulrich är han både professor och konsult. Det gör att jag valt att pröva hans texter mot normer i dessa sammanhang.

De normer jag tillämpat för att pröva Ulrichs texter kan beskrivas som positivistiska (Thurén 2007). Det innebär att kunskap är empirisk och logisk. Empirisk innebär att kunskap går att observera genom människans sinnen på något sätt och logisk innebär att kunskapen är tänkbar i motsats till otänkbar. Konkret så innebär det att jag prövat om Ulrichs argumentationer bygger på kunskap som är prövbar på något sätt och om hans argumentation hänger ihop logiskt.

Som jag kommer att visa i kapitel fem räckte inte argumentationsanalysen till att uppnå förståelse för HR Transformations teoretiska grund. Metoden blev för snäv då den enbart har fokus på avsändaren eller uttolkaren. Den omgivande kontexten behövdes för att skapa en bättre förståelse av Ulrichs texter och i vilken teoretisk kontext de rör sig i. Därför valde jag att använda mig av en narrativ metod, dekonstruktion, för att kunna fokusera på bristerna i Ulrichs texter och fånga dimensioner som låg utanför argumentationsanalysens räckvidd.

Slutprodukten av en studie med denna metodologi blir en rekonstruktion, tolkning, av texten eller berättelsen (Bergström m fl. 2005). Ett sätt att se på berättelsen om HR, inte utifrån Ulrichs perspektiv utan mitt, då jag som uttolkare inte

kan gå utanför mig själv. I stället presenterar jag en rekonstruktion, tolkning eller en motberättelse som visar på ett annat sätt att förstå dessa texter än vad Ulrich själv kanske skulle argumentera för.

### 3.2 Argumentationsanalys

Syftet med uppsatsen är att kartlägga och hållbarhetspröva Dave Ulrichs teoretiska grund för HR-transformationsmodellen. Inför urvalet av texter bestämdes analysmetod. Valet föll på argumentationsanalys då det är en metod som syftar till att beskriva och kartlägga hur en författare argumenterat för exempelvis normativa teser samt för att kunna pröva om argumentationen är giltig i relation till utvalda normer (Bergström m fl 2005). Dessutom kan analysen användas för att pröva beviskraften i argumenten, alltså om argumenten stärker eller försvagar en tes. Metoden har därför legat i linje med uppsatsen syfte.

Som ett första steg genomfördes en pro et contra-analys (Bergström m fl. 2005). Denna startade med ett sökande efter textens tes, satser som argumenten försökte stötta eller försvaga på något sätt. Teserna har beskrivits i tre kategorier; normativa, preskriptiva eller deskriptiva. Normativa teser anger en värdering. Preskriptiva teser beskriver vad någon bör göra och deskriptiva ger uttryck för faktauppgifter. Därefter strukturerades texten i pro och contra-argument, alltså för- och mot-argument. Under arbetets gång försökte jag även urskilja både uttalade och outtalade premisser alltså bryggor mellan tes och argument. Både pro och contra-argument kan ha underliggande premisser. Struktureringen av texten har inneburit oundvikliga tolkningsmoment vilka kommer att kommenteras senare.

Centrala begrepp för att pröva beviskraften i argument är hållbarhet och relevans. Hållbarhet förstås här i enlighet med Gunnar Björnssons med fleras definition att hållbarhet mäter den grad av tilltro som vi kan ha för att argumentet är riktigt (Björnsson m fl. 2009). Relevans har också definierats med hjälp av Björnsson med flera som ett mått på hur goda skäl ett argument ger för att försanthålla en tes utifrån antagandet att argumentet är riktigt. Därefter har sedan en helhetsbedömning av argumentationens beviskraft genomförts. Först skapades en överblicksbild av argumentationen. Därefter sammanvägdes hållbarhet respektive relevans för respektive argumentation. Vanligtvis bör varje argument prövas men med textmängden i åtanke så valdes denna väg. Jag gjorde bedömningen att det var mer intressant att titta på helheten snarare än att ge en enda av Ulrichs argumentationer all uppmärksamhet.

Likt många andra kvalitativa metoder så har argumentationsanalys medfört att forskarens bakgrundsuppfattning en del av själva analysverktyget. Björnsson framhåller att detta är oundvikligt vid hållbarhetsbedömningar (Björnsson m fl. 2009). För att undvika en alltför subjektiv tolkning har jag försökt göra bedömningen i relation till annan forskning eller till definierade ideal i så stor utsträckning som möjligt. Detta så att läsaren kan följa och återupprepa undersökningen.

Kriteriet för uppsatsens validitet och reliabilitet har således varit till vilken grad mina tolkningar och antaganden har blivit uppenbara för läsaren.

Själva tolkningen har varit behäftat med fler svårigheter än bara risken för en osynlig subjektivitet. Bergström med flera har beskrivit olika tolkningsstrategier som varit användbara för att förstå vad tolkning är för något (Bergström m fl. 2005). De menar att man kan tolka med fokus på uttolkaren, avsändaren, mottagaren eller den omgivande diskursen. Vidare att just argumentationsanalys som metod dras med två svårigheter. Dels att det vid analysen av texten uppstår en allmän spänning mellan de olika strategierna som gör tolkningen problematisk. Dels så krävs en tydlig tolkning vid struktureringen av argumentationen.

Den första svårigheten har beskrivits av Bergström som spänningen mellan att försöka tolka vad författaren av en text har menat (avsändarfokus) och att hitta mönster som denne kanske inte själv varit medveten om (uttolkarfokus) (Bergström m fl. 2005). Med den senare strategin uppstår en viss risk att uttolkaren begår våld på texten. Det innebär att uttolkaren läser in för mycket förutfattade meningar i texten eller att uttolkaren tillskriver texten mönster och värderingar som texten inte uttalar sig om.

I viss mån har det varit försvarbart att ta den risken då själva syftet med argumentationsanalys är att försöka klarlägga de argumentationsmönster som uttolkaren kan hitta i texten. Med en medvetenhet kring och en respekt för skillnaden mellan avsändarens och uttolkarens perspektiv har jag försökt möta den här svårigheten.

Den andra svårigheten har avsett de oklarheter som kan finnas i alla texter. Alla påståenden har inte en uppenbar betydelse. Metoden kräver att dessa ska ha presenteras tydligt vilket har skapat utrymme för tolkning. Den här typen av analyser kräver dock inte att allt kommer till klarhet utan snarare att oklarheter redovisas. Det här har jag försökt visa på genom att lyfta fram avsnitt där Ulrich uppenbart vädjar till läsarens förförståelse och låter teser och argument stå för sig själva, utan stöd i texten.

### 3.3 Urval

#### 3.3.1 Urval - artiklar och böcker

Ulrichs författarskap är ganska omfattande. På sin hemsida uppger han att han författat mer än 175 artiklar och 23 böcker ([www.daveulrich.com](http://www.daveulrich.com)). Endast en del av Ulrichs litteratur uppehåller sig kring HR. Merparten avhandlar ledarskap. HR Transformation som gavs ut 2009 beskrivs som en bok som presenterar konceptet som en helhetslösning (Ulrich m fl. 2009). Den bygger mycket på den version av konceptet som Ulrich och Brockbank presenterar i Värdeskapande HR (Ulrich & Brockbank 2007). Båda dessa böcker beskriver konceptet som en helhet och var därför intressanta för undersökningen.



En central del av konceptet är HR-rollerna som presenterades i avsnitt 2.1.3.1. Dessa beskrivs för första gången i boken Human Resource Champions vilket gjorde det naturligt att ta med boken i undersökningen. (Ulrich 1997). I boken HR Competencies från 2008 beskriver Ulrich med flera HR-kompetenser mer ingående men den togs inte med i urvalet då fokus ligger på att se till helheten och bakgrunden till konceptet. Artikeln A New Mandate for Human Resources kom året efter Human Resource Champions och utgör en sammanfattning av kompetensmodellen (Ulrich 1998). Den togs med för att kunna få en mer översikt över argumentationen.

Shared Services beskrivs utförligt i en av Ulrichs tidigare artiklar, Shared Services: From Vogue to Value (Ulrich 1995). Denna beskriver modellen utförligt och beskriver den som en del av ett nytt teknologiskt paradig. Den kom därför med i urvalet. Även artikeln From eBusiness to eHR förespråkar ett nytt teknologiskt paradig vilket också gjorde att den togs med (Ulrich 2000).

### 3.3.2 Urval - textavsnitt

När själva texterna har analyserats har jag fokuserat mer på de texter som beskriver bakgrunden till modellen. I böckerna innebär det att jag tittat mer på inledningskapitlen vilka oftast beskriver kontexten för Ulrichs modeller samt tar ett helhetsgrepp på modellerna. Dessa texter har jag funnit mer intressanta än texter som detaljerat beskriver detaljerna i modellerna.

I artiklarna har jag följt samma mönster. Jag tittade på inledande avsnitt som beskriver omvärld och problemformulering mer än jag fokuserade på detaljerade beskrivningar av modellen.

När jag gått in och tittat djupare på detaljerna i modellerna har jag fokuserat på avsnitt som fungerar som bryggor mellan Ulrichs omvärldsanalys och modellerna.

### 3.4 Narrativ metod – dekonstruktion

Som jag nämnde i avsnitt 3.1 så räckte inte argumentationsanalysen för att uppnå studiens syfte. Jag behövde ytterligare en metod för att kunna uppnå en större förståelse av texterna. En metod där jag kunde närma mig underliggande antaganden och som tillät mig att vända blicken mot den omgivande teoretiska kontexten.

Denna gång lästes texten utifrån en narrativ analysmetod. Begreppet narrativ har uppfattats som en berättelse som återger en handling (Czarniawska 2004). Barbara Czarniawska menar att sådana berättelser är "tillverkade (fabricerade, uppdiaktade), sålda (berättade, cirkulerade) och konsumerade (lyssnade på, lästa, tolkade)" (Czarniawska 2004:45). Vidare beskriver hon forskaren som en person som tar del av denna process, men för att uppnå ett specifikt syfte. Som uppsatsskribent har min ambition varit att läsa Dave Ulrichs publikationer mothårs för att försöka sätta fingret på de luckor som saknas i texten.



Mer specifikt användes dekonstruktionsstrategi vid den narrativa läsningen. Syftet med en dekonstruktion är att peka på konflikter och underliggande meningar i texten (Czarniawska 2004). Metoden innebär inte bara att en text bryts ner utan också byggs upp på nytt eller att texten rekonstrueras. På sätt och vis sker rekonstruktionen av berättelsen i min reaktion på Ulrichs texter. Men i mitt fall resulterar det i en något ofullständig rekonstruktion men inom ramen för ett uppsatsarbete nöjer jag mig med att visa på textens svagheter för att kunna placera Ulrichs texter i en genre och för att visa på ett par stora luckor i Ulrichs resonemang. Själva dekonstruktionen har genomförts i enlighet med Joanne Martins strategier för dekonstruktion (Czarniawska 2004). Fokus har varit att hitta och analysera dikotomier, tystnader, avbrott och tvetydigheter i texterna.

Om argumentationsanalysen främst balanserade mellan ett uttolkar- och avsändarfokus så vidgas fokus i dekonstruktionen till att inkludera ett fokus på den omgivande diskursen. I mitt fall en inkludering av den omgivande akademiska diskursens reaktioner på konceptet.

## 4. Empiri

Detta kapitel är indelat i tre stora delar. Avsnitt 4.2 beskriver Ulrichs bild av omvärlden. Avsnitt 4.2 beskriver Ulrichs problembild och avsnitt 4.3 beskriver Ulrichs lösningar på dessa problem. Hela kapitlet är en bearbetning av ett urval av Ulrichs texter där jag försöker strukturera upp hans argumentationer tematiskt.

### 4.1 Hur ser Ulrich på världen?

I min läsning av Ulrichs texter har jag identifierat tre återkommande teman. De beskriver den värld som HR befinner sig och villkoren som driver på en förändring. Dessa teman kommer att behandlas nedan.

#### 4.1.1 Globalisering

Ett återkommande tema i Ulrichs texter är globalisering (Ulrich 1995; Ulrich 1997; Ulrich 1998; Ulrich & Brockbank 2007; Ulrich m fl 2009). Det dyker upp som en grundläggande del i världsbilden och som en faktor som driver på behovet av förändring. I artikeln Shared Services: From Vogue to Value (Ulrich 1995) argumenterar han för den preskriptiva tesen att Shared Services är ett bra verktyg för att möta globaliseringen. Det är en central fråga för chefer. Globalisering definieras i artikeln som globala allianser, samarbeten och global konkurrens. Dessa fenomen driver upp både hastigheten och kunskapskraven för HR, vilket Shared Services är ett utmärkt verktyg för att möta. Då argumentet inte preciserar hur just HR påverkas sänks beviskraften i argumentet.

I Human Resource Champions återkommer Ulrich till temat globalisering. Nu tar globalisering formen av att vara den första, och kanske största, utmaningen för HR (Ulrich 1997). Ulrich driver den preskriptiva tesen att organisationen, eller HR mer specifikt, måste skapa globala förmågor och en global gemensam förståelsehorisont. Den omvärld Ulrich beskriver för att belägga tesen kan beskrivas som en alltmer osäker och föränderlig värld. Genom ett nytt kommunikationsparadigm skapas en global konkurrens som kräver nya sätt att producera och leverera produkter till kunder. Anpassning efter lokala förhållanden är den nya normen. När världen blir mindre så ökar också friktionen vilket leder till att företag måste möta osäkra regleringar och ibland instabila regeringar. I texten stöds argumenten av olika exempel på vad företag varit med om. Argumentationen befinner sig på makronivå och de exempel som används är enstaka fallbeskrivningar. Referenser till akademisk forskning eller mer övergripande studier saknas. En tolkning är att globalisering i sammanhanget är en förgivet tagen föreställning, som läsaren förväntas förstå sig på.

Ett annat exempel är från artikeln A New Mandate for Human Resources där Ulrich argumenterar för att globalisering är den viktigaste utmaningen för chefer (Ulrich 1998). I artikeln försöker Ulrich ge en grund till varför HR är viktigt för

företag. Han vänder sig direkt till verkställande direktörer, vilka ses som ansvariga för att organisera HR. Utmaningen för dessa chefer består i att skapa en organisation som har förmåga att lära nytt och kan hantera osäkerheten och mångfalden i den globala världen. Osäkerheten förstås här som ett nytt produktions- eller logistikparadigm. Det går inte längre att bara skicka varor till kund hur som helst. Den globala marknaden tvingar chefer att tänka i globala termer samtidigt som de måste brottas med lokala villkor. Detta kräver nya förhållningssätt till företagets strategi.

I Ulrichs senare böcker är globalisering en något mer basal och strukturell fråga. Den karaktäriseras som en grundläggande affärsrealitet. I *Värdeskapande HR* (Ulrich & Brockbank 2007) beskrivs globalisering utifrån tre olika dimensioner; teknik, ekonomi och arbetskraftens demografi. Utifrån den tekniska dimensionen argumenterar Ulrich för tesen att globalisering uppstår när handel och människor rör sig över nationsgränser, faciliterat av ny teknik. Till stöd för detta beskriver Ulrich hur företag kan förlägga delar av arbetet till den plats i världen där kostnad är lägst och kvaliteten tillräcklig, alltså outsourca delar av företagets verksamhet.

Denna globalisering kommer att påverka arbetskraftens organisering. Ulrich & Brockbank menar att ungefär 25 % av världens Bruttonationalprodukt (BNP) kommer från den globala handeln (Ulrich & Brockbank 2007). De multinationella företag som står för en stor del av världens BNP är inte längre geografiskt bundna vilket försvagar fackens position. I låginkomstländer är också befolkningstillväxten kraftigare vilket har kapat efterfrågan på arbetskraft inom höglöneländer. Dessa låginkomstländer saknar också tradition av fackförbund vilket är en konkurrensfördel mot höglöneländer med stark tradition av fackförbund.

Vidare så argumenterar Ulrich & Brockbank för att själva arbetet snarare än människorna migrerar i den globala världen (Ulrich & Brockbank 2007). De menar att dagens människor rör sig mer över världen och att befolkningen i många länder är global snarare än lokal. Samma sak med kunskap vilket får effekten att arbete kan utföras var som helst där det finns folk med tillräckliga kvalifikationer att utföra arbete. Med hjälp av informationsteknik har denna utveckling eskalerat.

I *HR Transformation – Building Human Resources from the Outside In* ger Ulrich med flera bilden av globalisering som en "global by" där marknaden förändrats vilket stänger gamla dörrar och öppnar nya (Ulrich m fl. 2009). Villkoren är radikalt olika på marknader i olika länder. Detta påverkar i sin tur konjunkturcyklerna som hamnar i obalans. Att verka på den globala världen kräver också en lyhördhet inför hur gränser, tullar och lokala regleringar påverkar affärerna. Globalisering används här som stödargument och drivkraft för den preskriptiva tesen att HR-arbetet behöver förändras. Som tidigare noterats så saknar även denna text referenser.

#### 4.1.2 Förändring och teknologi

Ytterligare ett återkommande tema i Ulrichs litteratur är idén om att världen är i förändring, ofta i teknologisk bemärkelse. I *Shared Services: From Vogue to Value* beskriver Ulrich i flera teser hur informationsteknologi såsom fax och videokonferenser förändrat världen (Ulrich 1995). Geografiskt avstånd är inte längre ett hinder för att kunna mötas.

I *Human Resource Champions* driver Ulrich den preskriptiva tesen att för att skapa en vinnande organisation behöver chefer och HR-medarbetare få organisationen att förändras snabbare än konkurrenterna (Ulrich 1997). Till stöd för tesen radar Ulrich upp några managementmodeller för att skapa dessa organisationer som till exempel Reengineering, Rapid Learning eller Agility för att nämna några. Ulrich menar att dessa modeller egentligen bara pekar på behovet av förändring. Själva förändringen går fort och hastigheten accelererar enligt Ulrich. Såsom Ulrich argumenterar i just den texten blir det svårt att sätta fingret på vad förändringen egentligen består utav.

I senare avsnitt argumenterar Ulrich för att informationsteknologisk utveckling har förändrat världen (Ulrich 1997). Tesen är att nya sätt att kommunicera har gjort att idéer snabbt sprids över världen och information har blivit den nya valutan. Detta leder till konsekvenser för arbetet som inte längre måste vara geografiskt bundet. Det är möjlighet som chefer och HR-medarbetare är ansvariga för att ta till vara på. En argumentation som i praktiken fungerar som argument för att stärka tesen att chefer och HR-medarbetare behöver skapa en organisation som förändras snabbare än konkurrenterna.

I *A New Mandate For Human Resources* argumenterar han för att förändring är en av de största utmaningarna för företag i vår tid (Ulrich 1998). Till stöd för tesen staplas tre preskriptiva teser på varandra. Företag måste snabbt lära sig nytt, vara innovativa och tillämpa nya strategiska modeller. Ständig förändring av omvärlden innebär att företagen måste vara i rörelse och vara obekväma med att stå still. I denna text används förändring som en del av en omvärldsbild, som i sin tur används för att motivera HRs existens för VD:ar. Det saknas relevanta exempel som visar på hur världen förändras. En tolkning av argumentationen är att läsaren förväntas känna igen sig i begreppet förändring för att den större argumentationen skall bli giltig.

I *Värdeskapande HR* kopplas förändring alltmer till teknisk utveckling (Ulrich & Brockbank 2007). Tesen är att världen förändras snabbt genom teknisk utveckling och att HR måste förstå utvecklingen och förmå organisationen att anpassa sig efter den. Till stöd för tesen beskriver Ulrich tekniska trender utifrån fyra dimensioner och ger exempel i varje dimension. Hastighet exemplifieras genom att datorprocessorers kraft fördubblats var 18:e månad sedan 1965. Effektivitet exemplifieras av den minskade produktionskostnaden av mikrochips. Sammankoppling exemplifieras genom att mänskligheten är på väg till en punkt där alla

är del i ett stort nätverk med kopplingar till alla. Kundanpassning beskrivs med hjälp av exempel från bilindustrin där kundens önskemål direkt hanteras av tusentals underleverantörer för att snabbt kunna bygga kundens drömbil. I denna argumentation har Ulrich tydligare avgränsat förändring till att handla om teknisk förändring.

I boken HR Transformation framställs den teknologiska förändringen i världen som en del av de grundläggande villkoren för företag idag (Ulrich m fl. 2009). Tesen är att "tekniken har ökat tillgängligheten, synligheten och anslutningsmöjligheten" världen över (Ulrich m fl. 2009:19). Ulrich nöjer sig här, till skillnad från tidigare texter, med att konstatera att teknisk förändring är en naturlig del av ett företags tillvaro, vilket HR-medarbetare behöver känna till.

#### 4.1.3 Intellectuellt kapital och immateriella värden

Den omvärld Ulrich beskriver ställer inte bara krav utifrån globala eller tekniska trender. Omvärlden ställer mer specifika krav på organisationen som inte kan beskrivas i finansiella termer. I stället används begreppen organisatorisk förmåga, intellektuellt kapital och immateriella värden. Nedan följer en beskrivning av hur Ulrich definierar och argumenterar för dessa begrepp.

I Human Resource Champions argumenterar Dave Ulrich för deskriptiva tesen att organisatorisk förmåga är det som särskiljer företaget från konkurrenterna (Ulrich 1997). Organisatorisk förmåga kan vara hård eller mjuk. Hård i bemärkelsen finansiella muskler eller teknisk förmåga. De mjuka förmågorna kan beskrivas i fyra dimensioner (Ulrich 1997):

- Förtroende. Både inom och utom organisationen.
- Gränslöshet. Förmågan att få information att flyta in, ut och genom organisationen.
- Förändringsförmåga. Organisationens kapacitet att ständigt vara innovativ.
- Inlärningsförmåga. Organisationens förmåga att skapa varaktig förändring.

Efter beskrivningen av ovanstående teser lägger Ulrich till den preskriptiva tesen att HR-medarbetare behöver beskriva sin verklighet i dessa termer. Bakgrund eller ytterligare argument till varför just dessa begrepp är centrala saknas. Ulrich presenterar bara teserna rakt upp och ner.

Intellectuellt kapital definierar Ulrich som något starkt sammankopplat med ledarskap (Ulrich 1997). Intellectuellt kapital är förmågan att driva och leda en global verksamhet i förändring, med ett team-fokuserat angreppssätt. Att säkra det intellektuella kapitalet handlar om hur organisationen behandlar kunskap och information. Ulrich beskriver det som att organisationen måste skapa flöden i organisationen så idéer enkelt kan spridas över gränser och att nya idéer snabbt behöver få fotfäste. I artikeln A New Mandate For Human Resources definierar Ulrich intellektuellt kapital som den kunskap som kan klassas som ett hållbart övertag, competitive advantage, för en organisation (Ulrich 1998). Till detta lägger han tesen att företag som kan attrahera och behålla individer med

förmåga att handskas med den typen av kunskap, kommer att vara de som lyckas i framtiden.

I Värdeskapande HR diskuteras inte längre intellektuellt kapital utan immateriella värden, utifrån den preskriptiva tesen att HR-medarbetare behöver förstå och lära sig kommunicera med investerare på investerares språk (Ulrich & Brockbank 2007). Immateriella värden definieras som de värden som investerare intresserar sig för och som inte härrör från materiella tillgångar. Enligt Ulrich & Brockbank är detta viktigt därför att undersökningar visar att ungefär hälften av ett företags börsvärde är knutet till det immateriella värdet. De argumenterar även för att personalen kan räknas in som immateriellt värde om personalen skapar förtroende hos investerare. Något som HR skulle kunna bidra med genom kontakt med investerare och en medvetenhet om deras intressen och behov i utformandet av HR-arbetet.

## 4.2 Hur ser Ulrichs problembild ut?

Ulrich är inte känd för sin omvärldsanalys utan sina modeller för vad HR är och hur HR bör organiseras. I detta avsnitt kommer jag att sätta fingret på två återkommande teman i Ulrich litteratur som beskriver de problem som modellerna är skapade för att lösa.

### 4.2.1 HR och de nya paradigmen

I ingressen till artikeln Shared Services: From Vogue to Value beskriver Ulrich hur faxen har blivit den dominerande kommunikationstekniken i affärsvärlden (Ulrich 1995). Han beskriver det som ett nytt paradigm. Denna deskriptiva tes låter han tjäna som stödargument för tesen att Shared Services (som beskrivs i avsnitt 4.3.1) är ett nytt paradigm. Då paradigmet fortfarande är nytt, behöver det klargöras för läsekretsen vad paradigmet innebär och vilka problem modellen löser, så att det nya paradigmet kan få samma spridning som i exemplet med Fax-tekniken.

Det nya paradigmet är inte bara av teknisk natur utan innebär också nya förväntningar på organisatorisk förmåga. I en preskriptiv tes fastslår Ulrich att HR-processer bör bedömas utifrån hur de höjer konkurrenskraften (Ulrich 1997). Sedan följer att HR bör använda sin kompetens och fokusera på vad de levererar. Implicit innebär argumentationen att HR i problembilden inte lever upp till detta.

I artikeln A New Mandate for Human Resources listar Ulrich några centrala utmaningar för näringslivet i det nya paradigmet (Ulrich 1998). Ulrich menar att dessa kräver nya förhållningssätt. Exempelvis finns globaliseringen, behovet av intellektuellt kapital samt både teknisk som organisatorisk förändring med på listan. I en senare artikel trycker Ulrich hårt på HRs behov av att lära sig de nya spelreglerna som det nya paradigmet för med sig (Ulrich 2000).

Intellektuellt kapital är ett begrepp som återfinns i Ulrichs litteratur runt millennieskiftet. I Värdeskapande HR är det i stället, som kommenterats ovan immateriella värden som står i fokus (Ulrich & Brockbank 2007). Där beskriver Ulrich och Brockbank i en deskriptiv tes att HR behöver skapa immateriella värden för att aktieägare ska känna sig trygga med sin investering. Direkt efter tesen följer en redogörelse för vilka frågor som är centrala för organisationen där HR utelämnas. Det är svårt för läsaren att inte landa i antagandet om att HR, enligt deras utgångspunkt oftast inte bidrar till organisationens immateriella värde.

Det som ovan beskrivits som det nya paradigmet är i en av Ulrichs senare böcker inte så nytt längre (Ulrich m fl. 2009). Där beskrivs omvärlden fortfarande i termer globalisering, teknisk förändring och fylld av investerare som oroas över företagets immateriella värden. Men som Ulrich deskriptivt uttrycker sin ambition: "...riktig HR-omvandling startar genom att möta näringslivets generella villkor och speciellt de från de viktigaste intressenterna" (Ulrich m fl. 2009:27, min översättning).

#### 4.2.2 HR kanske vore så mycket bättre utan HR

En av de svårigheter Ulrich försöker lösa är HRs brist på kompetens. I Human Resource Champions lägger han fram den deskriptiva tesen att HR-medarbetare traditionellt pratat mer om att vara professionell än bidragit med något av värde till organisationen (Ulrich 1997). Lösningen kommer i den påföljande preskriptiva tesen att HR måste börja vara professionella och fokusera på vad de bidrar med för att stärka organisationens konkurrenskraft. Någon närmre förklaring till var denna bild av HR kommer ifrån lämnas inte i texten.

Artikeln A New Mandate for Human Resources inleds med att Ulrich presenterar sig som professor och konsult med 20 års erfarenhet (Ulrich 1998). Därefter kommer tesen att HR är ofta både inkompetent och alltför stor kostnad för företaget: "Och även om jag gillar HR-människor – Jag har arbetat på fältet som forskare, professor och konsult i 20 år – så måste jag ändå hålla med om att det finns goda skäl bakom HR:s hårt ansatta rykte. Det är oftast ineffektivt, inkompetent och kostsamt; i ett ord, det är värdedränerande. Faktum är att om HR skulle förbli organiserat som det är idag i många företag, så skulle jag svara på frågan ovan med ett rungande; Ja, avskaffa hela grejen!" (Ulrich 1998:124, min översättning). Ulrichs egen erfarenhet får här agera som stödargument för tesen, även om argumentet saknar relevanta empiriska fakta som underbygger tesen.

#### 4.3 Lösningen heter HR Transformation

Då HR inte fungerar optimalt behöver HR omvandlas till något bättre. Ulrich har några olika idéer om hur det ska gå till. Tre centrala teman behandlas i detta avsnitt.

#### 4.3.1 Shared Services

Som Ulrich föreställer sig har ett företag olika HR-enheter som alla sysslar med olika saker inom HR-området. Exempelvis; löneenhet, rekryteringsenhet etc (Ulrich 1995). Den preskriptiva grundtesen i Shared Services är att samla alla dessa på ett ställe, för att samla kunskap, efter klientens önskemål. Detta till skillnad från vanlig centralisering där det är ledningen som är beställaren av tjänsten.

Vidare utgår Ulrich från tesen att all service som HR ansvarar för inte är likadan, utan kan delas upp i två kategorier; transaktionsbaserad service och omvandlingsbaserad service.

Transaktionsbaserad service definieras som alla processer och aktiviteter som rör de anställdas administrativa behov. Ulrich menar att denna typ av service med fördel organiseras i service centers då det är mest effektivt. IT-lösningar bör användas för att göra verksamheten effektiv. Ett exempel på ett service center skulle kunna vara ett call-center som hanterar enklare administrativa frågor.

Omvandlingsbaserade service definieras som allt som HR gör som inbegriper att implementera strategier eller stödja organisationen för att nå affärsmål. Denna typ av service bör organiseras i centers of excellence, för att kunna samla all värdefull och efterfrågad kunskap på samma ställe. De som arbetar där får rollen av konsulter internt i organisationen och bör ha representanter i företagets ledningsgrupper.

Ulrich beskriver ett par contra-argument mot konceptet:

- Avpersonifiering. När kontakten med anställda sker via IT-lösningar eller telefon ställs andra typer av krav på båda parter. Mottagarna måste skifta förväntningar och bli nöjda med effektiv service, i motsats till personlig (Ulrich 1995). HR behöver vara medvetna om att de kommer att missa informell information när mötesplatsen med de anställda försvinner (Ulrich & Brockbank 2007).
- Okunnighet och sidolösningar. Det finns en risk att de anställda frågar linjeföraren i stället för HR om administrativa frågor vilket slösar med linjeförarens dyrbara tid (Ulrich & Brockbank 2007). Där uppstår också en risk att linjeförarna, om missnöjda med HRs service, löser frågorna genom att ta in hjälp utifrån eller låta andra inom företaget göra HRs jobb (Ulrich 1995). På så sätt uppstår dubbelarbete som Service centren är gjorda för att utplåna.

Argumenten ovan återfinns i både artikeln från 1995 och i Värdeskapande HR från 2007. Formuleringarna är nästan exakt överensstämmande i respektive text. Motargumenten avfärdas enkelt av Ulrich: "...trots dessa risker genomsyrar de centrala servicefunktionerna storföretagen. Deras värde är så stort att det lönar sig att hitta sätt att komma runt problemen de medför." (Ulrich & Brockbank 2007:203).

Det är först i en av Ulrichs senare böcker som en ny del i konceptet tillförs; Corporate (Ulrich m fl. 2009). Ulrich menar att företag utöver service center och centers of excellence är i behov av en övergripande enhet. Denna bör ha ansvaret



för att skapa de program som implementerar VD:ns strategier och för att sätta ramarna för företagets kultur, för vilken HR förväntas vara ansvarig. Corporate HR förväntas också ta ett övergripande ansvar för HR-funktionens utveckling.

#### 4.3.2 HR kompetenser

När Ulrich i Human Resource Champions försöker få HR att möta omvärldens utmaningar så är receptet en omvandling av rollerna för HR-medarbetare (Ulrich 1997). Tesen är att HR behöver definiera slutprodukten, inte aktiviteten. För att göra detta föreslår Ulrich att man definierar slutprodukten utifrån två dimensioner; fokus och aktivitet. Fokus kan vara strategiskt eller operativt medan aktiviteter är processinriktade eller personinriktade.

Utifrån slutprodukt och aktiviteter definierar han fyra roller utifrån tidigare nämnda dimensioner (Ulrich 1997):

- Strategisk partner (Strategic partner). I skärningen mellan strategiskt och processororienterat fokus finner vi den strategiske partnern. Förväntningarna på denne är att genom strategisk HRM implementera företags strategi. De bör finnas med redan i utformningen av affärsstrategin för sedan kunna överföra strategin till prioriteringar för HR.
- Funktionsexpert (Administrative expert). Funktionsexperten återfinns i skärningen mellan processororienterat och operativt fokus. Förväntningarna är att funktionsexperten skapar en organisatorisk infrastruktur, alltså strömlinjeformade HR-processer. Det dagliga arbetsredskapet är reengineering för att kunna bygga upp relevanta processer från grunden.
- Utvecklare av humankapital (Employee champion). Med operativt och personalinriktat fokus finner vi utvecklare av humankapital. De förväntas öka personalens engagemang och kompetens genom personlig kontakt samt genom lämpligt utformade verktyg. Syftet är att vårda det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och arbetstagare.
- Förändringsagent (Change agent). Förändringsagenter rör sig i korsningen mellan strategiskt och personinriktat fokus. Deras uppgift är att facilitera en förändringsbenägen organisationskultur. Mer praktiskt handlar det om att identifiera problem och bygga de relationer som behövs för att lösa dem samt skapa handlingsplaner för sådant arbete.

Synen på de olika rollerna har inte varit statiskt under Ulrichs författarskap. I senare litteratur är strukturen med de fyra rollerna någorlunda intakt. Ulrich betonar utöver de fyra rollerna även HR-ledarskap (Ulrich & Brockbank 2007). Likt Corporate HR i Shared Service-modellen har HR-ledaren ett övergripande ansvar för HR-funktionen och dess kontakter med andra funktioner. HR-ledaren förväntas agera enligt summan av de olika rollerna som beskrivits ovan.

Ulrich bygger på konceptet ytterligare med att lägga till HR-aktiviteter i HR Transformation (Ulrich m fl. 2009). I boken uppfattas HR-kompetensen som fulländad när HR-aktiviteter och HR-roller länkas samman. På samma preskriptiva sätt som tidigare beskrivs aktiviteterna (Ulrich m fl. 2009):

- Coaching. Hjälpa ledare att bestämma vad de vill leverera

- Utformande. Ställa organisatoriska diagnoser och sedan hitta strategier för att få organisationen att komma vidare.
- Design och leverans. Systematiskt och standardiserat HR-arbete.
- Facilitering av förändring. Underlätta förändring i organisationen på både makro- och mikronivå.

#### 4.3.2.1 HRCS – Human Resource Competency Study

Bland de sista sidorna i Human Resource Champions argumenterar Ulrich för att HR-medarbetare behöver lära känna sina branscher (Ulrich 1997). Som stöd för tesen nämner han Human Resource Competency Studien med 12 689 respondenter. Enligt Ulrich förklaras HR:s framgångar till 18 % av kunskap om branschen, till 23 % av kunskap om HR-praktiker samt till 41 % av kunskap om förändringshantering. Studien har dock inte nämnts i samband med beskrivningar av Ulrichs modeller, varken i texten eller i noter. Någon redogörelse för vilka metoder som använts i studien finns inte heller.

I Värdeskapande HR redovisas delar av resultatet från studien i ett enskilt kapitel (Ulrich & Brockbank 2007). Urvalet har breddats till ospecificerat tusental HR-medarbetare och 28 000 HR-klienter. Metoden beskrivs som utforskande faktoranalys där mönster i materialet jämfördes med kompetens kategorier ifrån HR-världen. Resultatet urskilde också låg- respektive högpresterande företag för att reda ut vilka kompetenser som fungerade bäst. Resultatet visar att det viktigaste är att bidra strategiskt, men det kommer först på tredje plats av HR:s starkaste förmågor. Modellen nämns som sagt i ett eget kapitel och används inte för att argumentera för någon annan del av modellen.

HRCS nämns även i HR Transformation i samband med en uppräknig av de egenskaper HR-medarbetare behöver odla för att kunna hjälpa sin organisation att lyckas (Ulrich m fl. 2009). Återigen nämns inga fler detaljer om studien mer än antalet respondenter. Resultatet är sex egenskaper, i skärningspunkten mellan människor och affärer, som behövs för att säkerställa HR-professionalitet (Ulrich m fl. 2009):

- Förtroendeingivande aktivism. HR behöver genomföra idéer som förbättrar affärerna.
- Kultur- och förändringsförvaltare. HR behöver inte bara förvalta organisationens historia utan också driva kulturen framåt genom stöd till chefer och anställda.
- Organisationsdesigner. Genom att teoretisk och empirisk kunskap bör HR kunna styra de anställdas liv genom organisationen efter organisationens strategi.
- Strategiarkitekt. HR-medarbetare behöver vara delaktiga i både strategiutformande och se till att linjecheferna får stöd att driva igenom strategin.
- Operativ styrka. HR-medarbetare behöver vara duktiga på HR-hantverket och se till att allt administrativt flyter smidigt.
- Affärsallierad. HR bör känna till hur branschen fungerar för att fullt ut kunna ge värde till organisationen.

Ulrich avlutar presentationen om HR-kompetenser med att låta studien komplettera teorin om HR-roller och aktiviteter (Ulrich m fl. 2009). Den ligger alltså inte till grund för de kompetensmodeller som Ulrich argumenterar för.

### 4.3.3 Värdeskapande HR

En av de centrala preskriptiva teser som återkommer i Ulrichs texter är att HR måste skapa värde (Ulrich & Brockbank 2007). Denna tes följs av en deskriptiv tes; mottagaren definierar vad som är värde. Värdeskapande HR är alltså när HR skapar det värde som mottagarna har definierat. Ulrich och Brockbank förtydligar sin argumentation med att ytterligare smalna av värde som något som uppstår för den mottagande parten i en transaktion mellan två parter. Med denna argumentation som stöd så vill Ulrich och Brockbank omvandla HR enligt ovanstående modell. Argumentationen har en tydlig koppling till ekonomisk teori. Transaktionsvärde är ett begrepp som härstammar från Adam Smiths diskussioner om ekonomiskt värde (Long & Fox 2007). På så sätt försöker Ulrich och Brockbank visa att deras idéer är allmängiltiga inom en ekonomisk diskurs.

Konceptet värdeskapande HR är det som knyter samman de olika modellerna för organisering och rollfördelning av HR. De bärande preskriptiva teserna beskrivs tematiskt enligt Ulrichs modell nedan:

- **Externa affärsrealiteter:** ”En effektiv HR-funktion inbegriper HR-medarbetare som känns vid externa affärsrealiteter och som anpassar HR-processer och fördelar HR-resurser i enlighet med detta” (Ulrich & Brockbank 2007:21).
- **Aktörer:** ”En effektiv HR-funktion skapar marknadsvärde för investerare genom ökade immateriella värden” (Ulrich & Brockbank 2007:21) samt ”...hjälp linjechefer att leverera strategi genom att bygga upp organisatoriska förmågor” (Ulrich & Brockbank 2007:22).
- **HR-processer:** ”En effektiv HR-funktion hanterar processer och rutiner rörande personal på sätt som ökar värdet” samt ”...hanterar processer och rutiner rörande performance management på sätt som ökar värdet” (Ulrich & Brockbank 2007:22).
- **HR-resurser:** ”En effektiv HR-funktion hanterar informationsprocesser och informationsprocesser...” samt ”...hanterar arbetsflödesdesign och arbetsflödesprocesser på sätt som ökar värdet” (Ulrich & Brockbank 2007:23). Dessutom har ”en effektiv HR-funktion en tydlig strategisk planeringsprocess för att göra HR-satsningar samstämmiga med affärs mål” samt ”...gör sin organisation samstämmig med företagets strategi” (Ulrich & Brockbank 2007:23).
- **HR-professionalism:** ”En effektiv HR-funktion har medarbetare med tydliga och passande roller” samt ”...skapar HR-medarbetare som uppvisar HR-kompetenser”(Ulrich & Brockbank 2007:24).

De sista två delarna av modellen, HR-resurser och HR-professionalism, knyter an till Shared Services-modellen respektive HR-kompetensmodellen. Teserna fungerar som stödargument för modellerna, som en del i en övergripande preskriptiv modell för hur HR bör omvandlas.

## 5. Analys

Första delen av analyskapitlet vigs åt en argumentationsanalys, eller närmare bestämt en hållbarhetsprövning, av Ulrichs texter. Då denna inte är helt oproblematiserad använder jag mig av en kompletterande narrativ analysmetod för att kunna klassa in Ulrichs texter i en genre och för att peka på några brister i Ulrichs berättelser.

### 5.1 Argumentationsanalys

En av de centrala delarna av en argumentationsanalys är hållbarhetsprövningen. Den innebär att man väger relevans och beviskraft i argument för tesen. I fallet Dave Ulrich blir en sådan prövning komplex. Dels för att han har ett komplext teoribygge och dels för sättet han skriver på. I många texter staplas olika teser, deskriptiva som preskriptiva, på varandra. Det är inte alltid enkelt att se hur det hänger ihop.

Någon typ av kriterier eller normer behövs vid bedömningar av hållbarhet och relevans. Jag använder mig av en positivistisk kunskapsnorm (Thurén 2007). För hållbarhet har jag kriteriet att kunskap skall vara empirisk, alltså observerad genom människans sinnen. Det innebär att ingen kunskap är tagen för given utan att den alltid faller tillbaka på någons forskning, Ulrichs egen eller någon annans. Utifrån en genrebestämning, som redovisas i avsnitt 5.2.1, finns det en risk att jag utövar ett visst våld på Ulrichs texter, alltså att jag ställer alltför höga förväntningar på Ulrichs texter. Men då han har en professorstitel så är en sådan prövning ändå rimlig. Som kriterium för relevans så bör ett argument vara logiskt. Argumentet bör finnas på samma nivå som tesen. Alltså ett argument på makronivå är inte med självklarhet relevant på mikronivå osv.

När det kommer till urval av texter som jag analyserat har jag fokuserat på de som beskriver bakgrunden till modellen. Alltså har inledningskapitel i stort varit mer intressanta än kapitel som detaljerat beskriver delar av Ulrichs modeller. Det är ofta i dessa kapitel som Ulrich i sina böcker redogör för helheten och bakgrunden till färdiga lösningar. Helheten har varit mer intressant än delarna då uppsatsen försöker få grepp om hur den teoretiska grunden till modellen ser ut.

Analysen tar sin tematiska början bakifrån genom att jag tittar på Ulrichs lösningar för att se hur de hänger samman med problemen som i sin tur bygger på Ulrichs världsbild.

#### 5.1.1 Hållbarhetsprövning Shared Services

Shared Services definieras som ett nytt paradigm och som en modell att organisera HR. I stort innebär modellen en centralisering av HR även om Ulrich vill påstå motsatsen. När Ulrich inför en central HR-funktion som skall organisera HR efter företagets strategi så är det svårt att kalla det för något annat än centralisering. Definitionerna av HR-praktiker som transaktions- och transformations-

baserade må vara Ulrichs egna, även om de är misstänkt synonyma definitionen av operativ, alltså daglig verksamhet samt strategisk, långsiktig verksamhet.

Ulrich menar att det här sättet att organisera HR möter det nya paradigmet, definierat som en global värld i ständig förändring med krav på teknisk och organisatorisk utveckling. Shared Services möter det globala genom att samla all kunskap på samma ställe och genom tekniken göra den tillgänglig för alla.

Det som gör argumentationen problematisk är två saker. För det första så hoppar Ulrich mellan omvärldsnivå och organisationsnivå. Det är inte givet att omvärlden med nödvändighet gör Shared Services till ett givet organisationsmönster. För det andra så lyfter inte Ulrich fram några stödargument för Shared Services utan konstaterar bara att konceptet är bra. Även om han anför motargument så avfärdas dessa schablonmässigt: "...trots dessa risker genomsyrar de centrala servicefunktionerna storföretagen. Deras värde är så stort att det lönar sig att hitta sätt att komma runt problemen de medför." (Ulrich & Brockbank 2007:203). På så sätt sjunker hållbarheten i argumentationen.

### 5.1.2 Hållbarhetsprövning HR kompetenser

Ulrich bygger upp en modell för vilka kompetenser HR behöver för att bli framgångsrikt. Modellen bygger i stort på fyra olika roller och en mer sammantagen roll som får funktionen av ledare över de övriga. När dessa roller sammanförs med fyra sorters HR-aktiviteter uppstår en kritisk massa vilken benämns HR-kompetens. Detta är alltså Ulrichs lösning på problemet med de oprofessionella HR-medarbetarna. En yrkesgrupp som i grunden verkar sakna de förmågor som krävs för att navigera i en föränderlig global värld.

Modellens ursprung beskrivs inte i de texter som jag tittat på. Där uttrycks endast preskriptiva teser om hur HR-medarbetare bör agera. Det är intressant eftersom Ulrich i sina böcker berättar om en enorm studie om HR kompetenser. Ingenting av den studien nämns som grund för HR-kompetensmodellen förrän i HR Transformation och då i en redogörelse, skild från kompetensmodellen, av vilka personliga egenskaper som HR-medarbetare behöver för att kunna hjälpa företaget att lyckas (Ulrich m fl. 2009).

Utifrån kriteriet om relevans så befinner sig argumentationen i stort sett på samma nivå. Problemet är HR-medarbetares brist på kompetens och lösningen är att organisera efter det kompetensbehovet. Hållbarheten är dock inte lika god då Ulrich inte säger något om grunden till hans lösning. Han nämner en kompetensstudie men är noga med att särskilja den från kompetensmodellen, som är en egen teori. Beviskraften för de preskriptiva teser som bygger upp teorin kan därför inte sägas vara annat än låg, utifrån en empirisk kunskapsnorm.

### 5.1.3 Argumentationsanalysens otillräcklighet

Som vi kan se ovan så fungerar argumentationsanalysen som ett bra verktyg för att strukturera texterna och pröva hållbarheten i argumentationen. Även om min

prövning befinner sig på en relativt enkel nivå i relation till komplexiteten i Ulrichs teorier och modeller. Möjligheten att pröva varje enskild tes skulle snabbt växa till ett projekt utanför uppsatsens tidsramar. Det finns dock en del intressanta drag i Ulrichs texter som jag vill sätta fingret på för att kunna svara på min forskningsfråga. På några avgörande områden så är texterna tysta eller lämnar det upp till läsaren att instämma för att Ulrichs argumentation ska kunna hålla ihop.

Argumentationsanalys är inte ett bra verktyg för att analysera dessa tystnader då fokus ligger på vad som finns i texten i största möjliga utsträckning. Beviskraften påverkas självfallet av outtalade antaganden men verktyget är inte optimalt för att analysera dem. För att kunna utforska tystnaden i Ulrichs texter går jag i stället vidare med ett narrativt angreppssätt till texterna.

## 5.2 En dekonstruktion av Ulrichs texter

Dekonstruktion är en omdebatterad filosofiskt metod sedan några decennier tillbaka. Som textanalysmetod ger den läsaren en hel del friheter. Metoden tillåter läsaren att lyfta fram tystnader i texter eller att plocka isär dikotomier (Czarniawska 2004). Där argumentationsanalysen inte tillåter uttolkaren att reflektera kring det som inte sägs är detta ett centralt intresse hos den narrativa metod som jag använder. En dekonstruktion innebär inte bara att texten tolkas och bryts ner i beståndsdelar. Min tolkning är en egen text, en rekonstruktion av texten. I mitt fall blir rekonstruktionen inte fullständig då jag inte återberättar hela Ulrichs berättelse utan stannar vad att titta på ett par intressanta dimensioner i Ulrichs resonemang.

Där argumentationsanalysen slutar använder jag alltså i stället dekonstruktionen för att genrebestämma Ulrichs texter och koncept. Alltså se om det finns andra texter som betar sig likt Ulrichs texter. Därefter återkommer jag till problemet med Ulrichs brist på empiriskt stöd.

### 5.2.1 Genrebestämning av HR Transformation

I Ulrichs texter finns en dikotomi mellan gammalt och nytt. Förändring är en central del av Ulrichs omvärldsbeskrivning. Förändringen ställer krav på att organisationen måste förändras för att hänga med. Nya strategier, ny teknik och ständig rörelse är några av de nya villkoren. Trycket från globaliseringen driver på utvecklingen och konkurrensen. I Ulrichs senare texter är förändringen teknisk till sin natur. Men är detta egentligen nytt? Och hur såg det gamla ut?

I Human Resource Champions beskriver Ulrich världen i förändring utifrån de management-koncept som tidigare lanserats (Ulrich 1997). De visar på hur organisationer försöker möta den nya världen. Det som inte berättas är vilka problem de koncepten är skapade att lösa. Han anger också inlärningsförmåga och förändringsförmåga som två av fyra centrala förmågor. Förmågor som är nödvändiga om företag ska bli framgångsrika. I texterna ger Ulrich ingen bakgrunds-

historia till sin positionering. Dessa koncepts existens är bevis nog för att världen är i förändring men det säger ingenting om historien innan koncepten eller hur företag var organiserade.

Bilden klarnar något när Ulrich och Brockbank i Värdeskapande HR gör beskrivningen av förändring snävare och pratar om förändring som teknisk utveckling (Ulrich & Brockbank 2007). Ny kommunikationsteknologi förändrar arbetsvillkor, logistik och möjligheter att sprida idéer över världen. Detta får tjäna som bevis för att nya strategier är nödvändiga för att kunna hantera förändringen. Men det saknas återigen berättelser om hur det gamla såg ut. Det finns ingen modell som ratas eller kritiseras. Ulrich spänner inte det nya mot det gamla utan uppehåller sig bara vid det nya. Men frågan om varför de gamla strategierna eller organisationsmodellerna inte kunde fungera tillsammans med den nya tekniken låter sig inte besvaras.

I HR Transformation beskriver Ulrich begreppet förändring mer i termer av grundläggande affärsvillkor (Ulrich m fl. 2009). Dessa villkor kräver att företaget är i ständig rörelse och hela tiden förändras. Globaliseringen, som varit ett återkommande tema i Ulrichs litteratur, innebär att företagen måste hålla sig i rörelse för att överleva. Samtidigt finns det andra som menar att den globala världen snarare karaktäriseras av tröghet (Ahrne & Papakostas 2002). De menar att organisationers till sin natur är oförmögna att förändras eller att förändringen för det mesta är väldigt ytlig. Göran Ahrne och Apostolis Papakostas beskriver också hur kraven på rörlighet och förändring hör hemma i en viss typ av managementlitteratur som förespråkar enkla koncept och lösningar på komplicerade problem.

I resultatet beskrivs hur Ulrich i olika texter argumenterar för att världen är i förändring och att företag behöver förändras och vara i rörelse. I argumentationen refererar han i bara i enstaka fall till andra källor och då för att belägga sina exempel. Ulrich försöker inte knyta an till en bredare akademisk diskussion om globalisering. Det finns ytterst få referenser till annan forskning än mindre till hans egen forskning. I tidiga artiklar och böcker nämns Reengineering i förbifarten som ett bra verktyg för förändring (Ulrich 1995; Ulrich 1997; Ulrich 1998). Det kan ge en ledtråd till varför intresset för det gamla är obefintligt.

Reengineering är en förkortning på Business Process Reengineering(BPR) vilket är ett management-koncept som var populärt i början på 1990-talet (Björkman 2003). En av grundstenarna i konceptet är att gamla organisationsmodeller måste förintas innan nya kan implementeras. BPR är amerikanskt i motsats till japanskt. Det innebär att gradvisa förändringar är uteslutet. I stället bör förändringar införas snabbt, hårdfört och effektivt. Vidare så bygger konceptet på att organisationer betraktas som affärsprocesser, vilka bör analyseras var för sig. Företaget kan betraktas som en produktionsanläggning, utan hänsyn till om företaget är varuproducerande eller inte (Eriksson-Zetterquist m fl. 2006). Alla pro-



cesser som inte tillför värde kan skäras bort och allt som någon annan kan göra billigare bör outsourcas. Enligt BPR bjuder den nya kommunikationstekniken på möjligheter som inte kan realiseras i gamla organisationsformer (Björkman 2003). Några bevis för att konceptet leder till mer framgångsrika företag finns inte (Björkman 2003; Eriksson-Zetterquist, fl 2006). Däremot finns studier som visar på motsatsen.

I en jämförelse med BPR blir Ulrichs argumentationer och modeller mer förståeliga. Hans intresse för historien bakom strategier och organisationers förutsättningar påminner om resonemangen från BPR. Det är bara det nya som är i fokus för Ulrich. Han lyfter fram teknisk utveckling som en central utmaning för chefer vilka bör omorganisera HR så att HR använder tekniken effektivt. HR behöver också förändras precis som resten av företaget i denna föränderliga värld. Av Ulrichs problembild att döma verkar HR inte ha förstått något av detta utan behöver få stöd i att utvecklas, vilket Ulrich bidrar med i HR-kompetensmodellen (se avsnitt 4.3.2). Ulrich förordar att HR-arbetet ska brytas ner i processer och aktiviteter och kategoriseras i transaktionsbaserade och omvandlingsbaserade aktiviteter. Dessa bör sedan centraliseras så personalstyrkan kan minskas och de transaktionsbaserade aktiviteterna kan outsourcas eller effektiviseras. Likheterna med BPR är slående.

I HR Transformation har överbetoningen på det nya och tongångarna från BPR dämpats (Ulrich m fl. 2009). Argumenten bakom modellerna grundar sig i stället på förväntningar från andra intressenter inom och utom organisationen. Men ett drag som fortfarande hänger med från BPR är bristen på empiriska stöd för att modellen verkligen fungerar.

### 5.2.2 Var är resultatet av HR-omvandlingen?

Som tidigare nämnts i argumentationsanalysen är ett kriterium för att kalla något för vetenskapligt att det finns någon form av studie som visar på en effekt, en observation av något slag. Det är ännu bättre om det är möjligt att göra om studien och komma till liknande resultat. Kan man på detta sätt föra fram bevis för en hypotes brukar den kunna betraktas som giltig av den akademiska världen. Åtminstone tills någon kommer på något annat som fungerar bättre eller motbevisar hypotesen. Skulle resonemanget användas för att pröva hållbarheten av Ulrichs modeller så blir problematiskt.

Han anför väldigt sällan forskning som stödargument för sina teser. Faktum är att det inte är självklart att han ens är intresserad. I stället argumenterar han utifrån de generella frågor som genren bygger på, (världen i förändring, globalisering, effektiviseringsbehov etc). I Shared Services: From Vogue to Value är konceptet så pass nytt att konsekvenserna av en implementering av konceptet inte skulle ha visat sig ännu (Ulrich 1995). I Human Resource Champions är agendan att sjösätta en modell för HR-roller och kompetenser (Ulrich 1997). Dessa bygger också på genrens närmast klassiska omvärldsanalys. Artikeln From



E-Business to EHR är närmast parodisk där Ulrich beskriver det nya teknologiska paradigmet utifrån sin egen sons problem att skaffa skor till dennes enorma fötter (Ulrich 2000). Lösningen som han argumenterar är att HR behöver ta till sig det nya paradigmet. Det finns förvisso referenser för att beskriva omvärlden men lösningen är inte belagd med empiriskt stöd.

Artikeln A New Mandate for Human Resource saknar referenser till forskning överhuvudtaget (Ulrich 1998). Texten uppehåller sig likväl med samma omvärldsbeskrivning som tidigare och argumenterar för HR-kompetensmodellen. I värdeskapande HR så är grunden i argumentationen en annan (Ulrich & Brockbank 2007). Där utgår Ulrich i stället ifrån att HR bör agera värdeskapande för alla andra aktörer i organisationen. Men likväl dyker den klassiska omvärldsbilden upp igen.

När Värdeskapande HR skrivs är vi framme vid år 2005 (Den svenska översättningen är från 2007, se Ulrich & Brockbank 2007). Eftersom Ulrich redan år 1995 nämner företag som anammat delar av konceptet, borde det finnas ett flertal företag som implementerat hela konceptet år 2005. Någon mer genomgående studie om resultatet av att implementera modellen ger dock inte Ulrich. Den enda mer sammansatta studie som redovisas är HRCS, the Human Resource Competency Study (Ulrich & Brockbank 2007). Men den redovisas separat från modellen. Teorin och eventuella empiriska resultat hålls alltså åtskilda i texten.

HR Transformation skiljer sig något från tidigare litteratur (Ulrich m fl. 2009). Redogörelsen för konceptet följer samma mönster som tidigare med ytterst sparsamma referenser till tidigare forskning. HCRS nämns vid sidan av andra kompetensmodeller, men inte kopplat till dem. Däremot är bokens sista kapitel tillägnat fyra berättelser. Ulrich med flera beskriver dem som fallstudier men berättelserna är skrivna av HR-medarbetare i företagen som beskrivs i fallstudien. Inte av forskare alltså. Berättelserna ger intrycket av att tjäna som försäljningsargument snarare än vetenskapliga bevis för att konceptet fungerar.

### 5.2.3 Forskning om HR Transformation

Betyder Ulrichs bristande intresse för att belägga HR-omvandlingskonceptet med empiriskt stöd att det inte finns forskning på området? Nej, det finns men den pekar inte entydigt i samma riktning som Ulrichs forskning. Snarare på att Ulrichs koncept ställer till en del oreda för HR-medarbetare.

För att ge några exempel:

Helen Francis och Anne Keegan har gjort studier kring HR Business Partnerrollen, tillhörande den omvandlingsbaserade delen av Shared Services (Keegan & Francis 2006). När HR blir alltmer fokuserat på strategiska frågor går kontakten med människors vardag förlorad. Francis och Keegan menar att konsekvensen av detta är att möjligheten att hålla upp ett företags höga prestationer minskar. Senare forskning av Francis och Keegan visar på att HR-medarbetares tradition-

ella roll av att stå för de anställdas perspektiv i organisationen håller på att gå förlorad som en konsekvens av Ulrichiseringen av HR. När HR-medarbetare tvingas bli mer strategiska hotas integriteten hos HR-medarbetare vilket skadar HR som institution. Särskilt tydlig är utvecklingen när HR-medarbetare går från näringslivet till offentlig sektor. Då trycks människoorienterade perspektiv åt sidan till fördel för effektivisering och Shared Services som är ett givet perspektiv från näringslivshållet.

Christopher Wright fann att duktiga HR-medarbetare gärna distanserade sig från HR då HR blev synonymt med de mer administrativa delarna av arbetet (Wright 2008). I stället tog de mer flytande roller som internkonsulter. Distanseringen från professionen skapade dock problem i nästa led. När HR-medarbetarna distanserade från HR skapades ytor för andra intressegrupper att ta makt över personalen i organisationen. Vilket sänkte snarare än höjde HR:s status. I förlängningen så menar Wright att när HR började fokusera på värdeskapande så blev hela ansvarsområdet öppet för konkurrens vilket inte varit till HR:s fördel än så länge.

Raymond Caldwells studie visade att HR-kompetensmodeller satte HR-medarbetare i en besvärlig sits (Caldwell 2008). De nya rollerna tvättade inte bort nubbilden av HR. Den bild Ulrich försöker bli av med. Resultatet är att HR fortsätter dras med en negativ självbild som HR inte kan förändra själva annat än genom att fortsätta anpassa sig efter andras växlande förväntningar på dem. En taktik som medför att HR alltid kommer tvåa på bollen och inte får chansen att skapa en professionell identitet.

Som exemplen visar har Shared Services-modellen och HR-kompetensmodellen inte med självklarhet levt upp till Ulrichs förväntningar om ett återupprättat och professionellt HR. Snarare har livet som HR-medarbetare efter Ulrich blivit mer komplicerat

## 6. Avslutande diskussion

Min tes har varit att Dave Ulrich saknar en hållbar teoretisk grund för sin modell HR Transformation. Om en hållbar grund kräver att det finns forskning som visar hur modellen uppkommit eller att det finns någon annan teoribildning bakom modellerna får Ulrich svårt att argumentera för det. Den bild av Ulrichs koncept som vuxit fram i uppsatsen är den av en historielös ironi.

Förhistorien i berättelsen, vad som är gammalt, betraktas som ointressant och utelämnas helt ur berättelsen. Det enda som är intressant är den nya världen och vad den gör med organisationen. I denna nya värld med all ny teknik finns en grupp människor, HR-medarbetare, som inte riktigt hängt med i utvecklingen. De har inte förstått det nya paradigmet. Lösningen heter HR Transformation. Om konceptet implementeras så kommer HR till rätta i det nya paradigmet, vilket kommer att leda till framgång för både organisationen och HR. Och så levde HR och organisationen lyckliga i alla sina dagar. Om jag har förstått Ulrich rätt.

Som vi kan ana så slutar inte historien där utan den lilla forskning som finns pekar snarare på att livet för HR har blivit mer komplicerat. Nidbilden av HR fortsätter att frodas men i relation till nya management-ideal. Distanseringen från det operativa arbetet leder till minskat inflytande, en maktkamp inom organisationen och ett försvagat HR. Ulrichs löften om ett nytt välstånd från HR ter sig uppenbart ironiskt.

Kanske ligger förklaringen i Ulrichs teoretiska grund. Business Process Reengineering är ett stående exempel på management-koncept som inte håller vad de lovar. Då Ulrich skriver i samma genre utan att belägga sina modeller så kanske inte förväntningarna på framgång ska ställas så högt. Bevisen som förs fram är få, tunna och metodologiskt tveksamma från en uppsatsstudents horisont.

Som jag skrev i inledningen är det ganska obegripligt hur Ulrichs idéer kan vara så populära. I alla fall om man tittar på Ulrichs texter. Jag tror att svaret finns att hämta i annan teori. Exempelvis institutionell teori skulle kunna bidra med en förklaring. Enligt den så är det mer troligt att normativa påtryckningar från organisationens omgivning skulle ha mer påverkan på beslutsfattandet än hållbarheten och det förnuftiga i beslutsalternativen. Det är alltså i praktiken viktigare att organisera HR som alla andra gör det än att göra det på ett förnuftigt sätt.

Flera av artiklarna på området har de senaste åren efterfrågat fler kritiska studier på området (se Keegan & Boselie 2006; Janssens & Steyaert 2009). Jag kan inte annat än att stämma in i kören. I dagsläget finns relativt få studier, med kritiskt perspektiv, på konsekvenserna av en implementering av konceptet. Kanske kan fler sådana studier få skapa ett intellektuellt klimat där Ulrichiseringen av HR inte längre är norm.

## 7. Referenser

### 7.1 Websidor

[www.daveulrich.com](http://www.daveulrich.com) - 2011-06-01

### 7.1 Artiklar

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects* The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, sidorna 779-801.

Caldwell, Raymond (2003) *The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties* Journal of Management Studies Vol. 40, No. 4, sidorna 983-1004

Caldwell, Raymond (2008) *HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness* Human Resource Management Journal, Vol. 18, No3, sidorna 275-294

Conklin, Dawid W. (2005) *Risks and Rewards in HR Business Process Outsourcing* Long Range Planning Vol. 38, sidorna 579-598

Huselid, Mark A. (1995) *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance* Academy of Management Journal Vol.38, No.3, sidorna 635-672.

Huselid, Mark A., Jackson, Susan E & Schuler, Randall S. (1997) *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance* The Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 1, sidorna 171-188.

Janssens, Maddy & Steyeart, Chris (2009) *HRM and Performance: A Plea for Reflexivity in HRM Studies* Journal of Management Studies Vol. 46, no. 1, sidorna 143-155.

Keegan, Anne & Boselie, Paul (2006) *The Lack of Impact of Dissensus Inspired Analysis on Developments in the Field of Human Resource Management\** Journal of Management Studies Vol. 43, No. 7, sidorna 1491-1511.

Keegan, Anne & Francis, Helen (2006) *The changing face of HRM: in search of balance* Human Resource Management Journal, Vol 16, no 3, sidorna 231-249.

Keegan, Anne & Francis, Helen (2010) *Practitioner Talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership* The International Journal of Human Resource Management Vol. 21, No. 6, sidorna 873-898.

Paauwe, Jaap & Boselie, Paul (2005) *HRM and Performance: what next?* Human Resource Management Journal Vol. 15 no. 4, sidorna 68-83.

Ulrich, D. (1995), "Shared services: From vogue to value", *Human Resource Planning*, Vol. 18 No. 3, sidorna 12-33.

Ulrich, D. (1998), "A new mandate for human resources", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 1, sidorna 124-134.

Ulrich, D. (2000), "From eBusiness to eHR", *Human Resource Planning*, Vol. 23 No. 2, sidorna 12-21.

Wright, Christopher (2008) *Reinventing human resource management: Business partners, consultants and the limits to professionalization* Human Relations Vol. 68, No. 8, sidorna 1063-1086.

Wright, Patrick M. (1998) *Strategy – HR Fit: Does It Really Matter?* Human Resource Planning Vol. 21, No. 4, sidorna 56-57.

## 7.2 Böcker

Ahrne, Göran & Papakostas, Apostolis (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering* Lund: Studentlitteratur

Berglund, Johan (2002) *De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status* Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) vid Handelshögskolan i Stockholm

Bergström, Göran & Boréus, Kristina (red.) (2005) *Textens mening och makt* Lund: Studentlitteratur AB

Björkman, Torsten (2003) *”Management” – En modeindustri* i Sandberg, Åke (Red) (2003) *Ledning för alla – Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning* Stockholm: SNS Förlag

Björnsson, Gunnar, Kilbom, Ulrik & Ullholm, Anders (2009) *Argumentationsanalys – Färdigheter för kritiskt tänkande* Stockholm: Natur & Kultur

Cavanaugh, William T. (2008) *Being Consumed – Economics and Christian Desire*. Cambridge: Wm. B. Eerdmans Publishing Co.

Czarniawska, Barbara (2004) *Narratives in social science research* London: Sage Publications Ltd.

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2006) *Organisation och organisering* Malmö: Liber AB

Long, D. Stephen, Fox, Nancy Ruth & York, Tripp (2007) *Calculated Futures - Theology, Ethics and Economics*. Waco: Baylor University Press

Sandberg Åke (Red) (2003) *Ledning för alla – Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning* Stockholm: SNS Förlag AB

Scholte, Jan Aart (2005) *Globalization – a critical introduction* (2nd edition) New York: Palgrave Macmillan

Thuren, Torsten (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare* Malmö: Liber AB

Ulrich, Dave (1997) *Human Resource Champions – The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* Harvard Business School Press

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2007) *Värdeskapande HR* Studentlitteratur.

Ulrich Dave, Allen Justin, Brockbank, Wayne, Younger, Jon & Nyman, Mark (2009) *HR Transformation – Building Human Resources from the Outside In* New York: McGraw Hill

Wright, P & Gardner, T (2003) *The Human Resource-Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges* in Holman, D et al (2003) *The New Workplace - A Guide to the impact of Modern Working Practices* West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd