



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 463  
Magisteruppsats, 10 poäng  
61-80 poäng  
Datum: 2005-01-14

# Outsourcing av HR

– potential eller paradox?

Maria Dedic

Handledare:  
Piotr Szybek

## ABSTRACT

- Arbetets art: Magisteruppsats, 61-80 p
- Sidantal: 37
- Titel: Outsourcing av HR – potential eller paradox?
- Författare: Maria Dedic
- Handledare: Piotr Szybek
- Datum: 2005-01-14
- Sammanfattning: I sin iver att förbli konkurrenskraftiga väljer idag många företag att outsourca de aktiviteter man inte anser tillhöra kärnverksamheten. Human Resources (HR), dvs. en organisations olika personalfunktioner, är en av de verksamheter som numera i allt större utsträckning läggs ut till externa leverantörer. Denna studies syfte var *att ur ett arbetslivspedagogiskt perspektiv, problematisera företeelsen outsourcing av HR*, vilket har genomförts genom en kvalitativ litteraturstudie.
- En kritisk och ifrågasättande inläsning av forskning på området, med fokusering på kompetensbegreppet, har kompletterats med teorier kring lärande och kontextuella villkor. Detta har bland annat utmynnat i slutsatser som att outsourcing av HR rymmer både potentialer och paradoxer. Den främsta potentialen ligger i att man genom outsourcing möjliggör för ett samarbete som kan ge ett vidgat perspektiv på verksamheten och dess medarbetare för både moderföretaget och dess leverantör. En av paradoxerna i detta sammanhang vilar i att samarbetet kräver ett stort informationsutbyte och företagsspecifika kunskaper, vilket i sin tur fordrar tillit och goda relationer mellan parterna. Relationen och informationsutbytet har dock visat sig vara en svag punkt bl.a. på grund av att relationerna är bristfälligt hanterade, men också på grund av den rädsla som finns att leverantören skall läcka viktig information till företagets konkurrenter. Därför kan denna form av kompetensförflyttning leda till en urholkad konkurrensförmåga och ett minskat lärande. Dessa och uppsatsens övriga slutsatser kan tjäna som en utökad agenda för HR-praktiker som avser, eller funderar på, att outsourca HR-funktioner. Ytterligare empirisk och framförallt svensk forskning på området är dock önskvärd.
- Nyckelord: Outsourcing, Human Resources, kärnkompetens, kontext, lärande, organisation.

<b>FÖRORD .....</b>	<b>I</b>
<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	2
1.2 PROBLEMOMRÅDE.....	3
1.3 STUDIENS SYFTE.....	3
1.4 MOTIV TILL ÄMNESVAL.....	4
1.5 STUDIENS AVGRÄNSNING.....	4
1.6 ANALOGA BEGREPP .....	4
1.7 UPPSATSENS FORTSATTA DISPOSITION .....	4
<b>2 METOD.....</b>	<b>5</b>
2.1 UTGÅNGSPUNKT.....	5
2.2 METODOLOGISK ANSATS.....	5
2.2.1 HOLISTISKT OCH DEMOKRATISKT .....	5
2.3 LITTERATURSTUDIE.....	6
2.4 METODENS BEGRÄNSNINGAR.....	7
<b>3 OUTSOURCING.....</b>	<b>8</b>
3.1 DEFINITION AV OUTSOURCING .....	8
3.2 DRIVKRAFTER BAKOM OUTSOURCING .....	9
3.2.1 TAKTIK, STRATEGI ELLER POLITIK? .....	10
3.3 OUTSOURCINGENS DILEMMAN.....	10
3.3.1 ÖVERLEVARE .....	10
3.3.2 BEROENDE, KONFIDENTIALITET OCH SÄKERHETSFRÅGOR .....	11
3.3.3 MINSKAT LÄRANDE OCH BRIST PÅ KONTROLL.....	11
3.3.4 BEHOV AV NYA LEDARKOMPETENSER .....	11
3.3.5 ORGANISATORISK ANOREXI .....	12
3.4 NYA RELATIONER .....	12
3.4.1 BESTÄLLARKOMPETENS.....	13
3.4.2 RELATIONSTILLIT .....	13
3.5 FÖRÄNDRAD OMGIVNING, FÖRÄNDRAD HR .....	15
3.6 SAMMANFATTNING .....	17
<b>4 KOMPETENS .....</b>	<b>18</b>
4.1 KÄRNKOMPETENS.....	18
4.2 KOMPETENSENS KOMPONENTER.....	19
4.2.1 SPECIFIK, INTEGRATIV OCH STRATEGISK KUNSKAP .....	19
4.2.2 FUNKTION ELLER STRUKTUR? .....	20
4.3 KOMPETENS I FLEXIBLA ORGANISATIONER .....	21
4.3.1 IMPLIKATIONER .....	21
4.4 SAMMANFATTNING .....	21

<b>5 KONTEXTUELLA VILLKOR .....</b>	<b>23</b>
<b>5.1 ETT SOCIOKULTURELLT PERSPEKTIV .....</b>	<b>23</b>
<b>5.2 GRÄNSER .....</b>	<b>24</b>
5.2.1 GRÄNSOBJEKT .....	25
5.2.2 MÄKLANDE .....	25
5.2.3 I KOMBINATION .....	25
5.2.3.1 Gränsmöten och meningsförhandling .....	26
<b>5.3 SAMMANFATTNING .....</b>	<b>26</b>
<b>6 POTENTIAL ELLER PARADOX? .....</b>	<b>28</b>
<b>6.1 VAD EFTERSTRÄVAS? .....</b>	<b>28</b>
6.1.1 NYA PERSPEKTIV .....	28
6.1.2 FRAMTIDSSTRATEGER .....	29
6.1.3 VÄRDESKAPANDE OCH ORGANISATORISKT LÄRANDE .....	30
6.1.4 GENERALIST & SPECIALIST .....	31
6.1.5 RELATIONSBYGGARE .....	32
6.1.6 FLEXIBILITET .....	33
<b>6.2 KONTRAKT &amp; KONTAKT .....</b>	<b>34</b>
<b>6.3 HR BLIR (H)R? .....</b>	<b>35</b>
<b>6.4 TEORI &amp; PRAKTIK .....</b>	<b>36</b>
<b>6.5 SAMMANFATTANDE KOMMENTARER .....</b>	<b>37</b>
<b>6.6 AVSLUTNINGSVIS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>38</b>

## Förord

En uppsats tillblivelse är en process som är svår att beskriva. Den kan möjligen liknas vid en berg- och dalbanetur, där uppförsbackarna varit de stunder då arbetet gått trögt och det har känts allmänt tungt och motigt. Dessa dagar har som regel också kännetecknats av ensamarbete; jag, min dator och ett (som det just då känts) oändligt antal forskningsartiklar och böcker. Andra dagar har karaktäriserats av nedförsbackar. Då har det bara flutit på och arbetet har känts roligt och spännande, det har kanske till och med kittlat till lite i magtrakten. Under sådana dagar har jag vanligen haft sällskap i berg- och dalbanevagnen, jag har med andra ord haft möjlighet att utbyta tankegångar med någon. Uppsatsen tillkom således inte enbart i ett vakuum mellan mig själv och det jag studerat utan också i ett samspel med andra människor och med dessa individers insikter. Nu har jag äntligen kommit fram till denna berg- och dalbaneturs slutpunkt och det har blivit dags att kliva av. Avstigningen sker med blandade känslor; lite stolt, ganska trött och otroligt glad.

### **Ett stort TACK riktas därför**

... till alla Er, och framförallt till hela min familj (ingen nämnd och ingen glömd), som uthärdat och som har funnits i min närhet trots min ”frånvaro” de senaste två-tre månaderna. Uppsatsarbetet har mer eller mindre ockuperat mina tankar, dag som natt, varför samtal om annat i det närmaste omöjliggjorts. På ett eller annat sätt har jag glidit in på och överöst Er med mitt uppsatsresonemang. Ni har, trots allt, varit fantastiskt tålmodiga och har dessutom visat ett stort intresse för arbetet, vilket givit mig både stöd och ork att knoga på för att få det färdigt i tid. Nu kanske vi äntligen kan få möjlighet att prata om något annat! Ett stort tack riktas också till Pia Gell, för att Du tog dig tid att noggrant läsa igenom mitt arbete, Dina kommentarer och synpunkter på uppsatsen har varit värdefulla. Tack även till Håkan Borg, för att jag fick ta del av Din studie om outsourcing av Human Resources i USA, den gav både väsentlig information och inspiration.

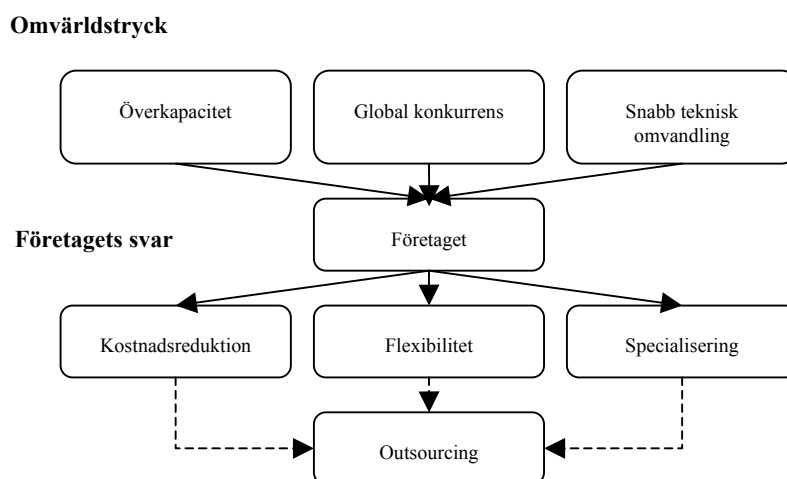
### **Tack också**

... till min handledare Piotr Szybek som med sin otvivelaktiga entusiasm och tilltro bistått med intressanta samtal och meningsutbyten men också med värdefulla litteraturtips och uppmuntrande kommentarer.

Maria Dedic, Malmö den 27 januari 2005

# 1 Inledning

Den krympande värld, som den teknologiska och ekonomiska utvecklingen genererar, placerar dagens företag i en ny och annorlunda sits. Konkurrenter som förr i tiden fanns långt bort, kommer i globaliseringens kölvatten, allt närmare. På samma sätt hamnar eventuella samarbetspartners närmare. Konkurrensen tilltar som logisk följd men det gör även tillfällena till samverkan. Företagen kan i det konkurrensutsatta läget försöka hålla nere sina kostnader genom att minska på personalstyrkan, så kallad downsizing. Alternativt kan företagen fokusera på sin kärnverksamhet och dra ned på verksamheten inom andra områden, så kallad outsourcing. Man kan på samma sätt, genom samarbete med andra, åstadkomma en mer slagkraftig verksamhet t ex genom att få till stånd fusioner. Signifikativt för dessa strategier är att de medför att företagen förhåller sig mer flexibelt till sina egna gränser än förut och att man utför tämligen genomgripande omstruktureringar av arbetsstyrkan (Wikman, 2001).



**Figur 1: Samband mellan globalisering och outsourcing [Emanuelsson et al, 1997].**

För att möta framtiden på ett effektivare sätt väljer nu allt fler företag att lägga ut delar av sin verksamhet till externa leverantörer, så kallad outsourcing. I den här utflyttningen av verksamheter verkar det dessutom finnas någon form av kronologi. Företagen har till att börja med outsourcat enklare stödtjänster såsom telefonväxel, städning, säkerhet, företagshälsovård och personalmatsalar. Produktion av olika komponenter har på samma sätt hört till detta slag av tidiga utplaceringar. Därefter verkar mer produktionsnära sysslor ha berörts, som t ex stabsservicefunktioner och likaså maskinunderhåll, fakturering och dataavdelningar. Nästa steg förefaller vara att outsourca verksamheter som tidigare ansågs tillhöra kärnverksamheten (Wikman, 2001).

Att skapa flexibla organisationer, som snabbare kan svara på omvärldens förändrade krav, bör sannolikt också innebära att en mer flexibel arbetsstyrka fordras. De individer som tillhör den så kallade kärnverksamheten förväntas, i allt större omfattning, bidra till företagets utveckling och innovationsförmåga. Rimligt är då också antagandet att den flexibla organisationens komplexa sammanhang kräver att individerna utökar sina referensramar (Hanson, 2004). Inom olika verksamheter kan det dessutom idag fastslås att utvecklingen går så snabbt att erfarenhet nästan kan ses som irrelevant eller till och med farligt. Det som säkerställde goda framsteg förr, kan vara högst irrelevant idag. Toppledningen vet många gånger mest men frågan är vad vet de mest om? Allt för ofta, är det kunskap om det förgångna (Hamel & Prahalad, 1996).

## 1.1 Bakgrund

På nyheterna den 26 oktober 2004 tillkännagavs att gummifabriken Trelleborg AB varslar 200 av 730 anställda om uppsägning. Varslen berör 130 produktionsanställda och 70 tjänstemän. Personaldirektören meddelade att det är en vikande marknad som givit upphov till detta beslut och att man därför måste reducera företagets kostnader. Från företagsledningens sida vill man istället lägga ut diagonaldäck tillverkningen till en extern producent, gärna i ett låglöneland. Man inleder förhandlingar med industrifacket, som i sin tur hoppas kunna förhandla väl, de vill alltså försöka rädda kvar några av de 200 arbetstillfällena i Trelleborg. Liknande nyheter, om outsourcingbeslut i svenska och utländska företag, möts vi av så gott som varje månad och har så gjort under en längre tid. I de allra flesta fall uppges ekonomiska faktorer såsom dålig lönsamhet, vikande marknadsandelar och för höga kostnader vara orsaken till att företagen väljer att flytta ut delar av sin verksamhet.

I branschtidningen Personal & Ledarskap (3/2004) kunde man läsa en artikel som hette "Outsourcing av HR<sup>1</sup>: Vilken bit ska lyftas ut?". Författarna hade frågat de 20 största arbetsgivarna i Sverige om deras nuvarande och framtida syn på personalarbetet. Man fick till svar att i de flesta verksamheter pågår en översyn av personalarbetet. Alla strävar efter att få billigare och snabbare processer och många samlar den interna personalexpertisen i olika former av servicecentra. I samband med en sådan omorganisation ställer sig allt fler frågan om någon del av arbetet kan skötas bättre och billigare av en extern leverantör. De flesta sköter dock, ännu så länge, det mesta av personalarbetet internt. När det gäller outsourcing av personalarbete är det som regel inte aktuellt att lägga ut funktioner till ett låglöneland såsom Trelleborg AB vill göra med sin däck tillverkning, utan istället på en extern aktör på den inhemska marknaden, till en konsultfirma eller liknande. Likväl uppges ekonomiska skäl i många fall vara en huvudorsak till outsourcingen.

---

<sup>1</sup> HR (Human Resources) används genomgående i uppsatsen och avser ett företags olika personalfunktioner.

## 1.2 Problemområde

En HR-avdelning har bland annat som uppgift att attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och stödja medarbetare och chefer i organisationen (Personal & Ledarskap 1/2003). Vilka konsekvenser kan outsourcing av just HR få för lärandet och utvecklingen i en organisation? Hur ser interaktionen ut mellan den outsourcade verksamheten och moderorganisationen? I ovan nämnda artikel (i Personal & Ledarskap 3/2004) definierades outsourcing som att man lägger ut ansvaret för processer, men att det juridiska ansvaret och beställarkompetensen måste finnas kvar i den interna organisationen. En inledande kontakt med diverse företag och konsultfirmor togs, för att undersöka om det fanns möjlighet för att göra en empirisk studie om samspelet (därmed också beställarkompetensen) dem emellan. Detta visade sig emellertid vara svårt. Till en början ställde sig några personer positiva men när kraven specificerades (att uppdragsgivare och uppdragstagare skulle intervjuas var för sig, om ett och samma uppdrag) drog man sig ur. Detta väckte förstas nya frågor. Kan det vara så att kompetensbegreppet och den ömsesidiga relationen är lite av en ”öm punkt” i detta sammanhang?

Det är dessutom möjligt att se outsourcing som en slags kompetensförlust, eller åtminstone en kompetensflyttning, då den befintliga förmågan flyttas ut från organisationen. Varför vill man från ett företags sida göra sig av med kompetenser? Eller är det inte kompetenserna i sig man vill bli av med utan snarare bärarna av desamma? Finns det andra motiv, än de ekonomiska, bakom ett outsourcingbeslut? Hur och vilken kompetens utvecklas i en organisation som väljer att outsourca allt mer av sin verksamhet? Detta problemområde blev, efter alla inledande tankegångar, mer och mer intressant, även ur ett arbetslivspedagogiskt perspektiv. Trots (eller tack vare) det ”empiriska bakslaget”, genomfördes en teoretisk studie på företagsledningen om outsourcing av HR med fokusering på kompetensbegreppet. Tanken och intentionen var att försöka se bortom de ekonomiska dimensionerna och finna andra förklaringar till varför outsourcing av olika HR-funktioner ständigt ökar. Redan här kan det vara på plats att presentera ett antagande. Jag utgår ifrån att de organisationer som outsourcar (eller planerar att outsourca) HR, tidigare har erfarenhet från outsourcing av andra funktioner, även om detta inte explicit framkommer i forskningsartiklarna. Min uppfattning är således att företagsledningar inte först outsourcar delar av HR och sedan andra funktioner utan snarare tvärtom. Detta leder vidare till att det företag som outsourcar HR kan ges benämningen ”kärnkompetensorganisation”.

## 1.3 Studiens syfte

*Studiens syfte är att ur ett arbetslivspedagogiskt perspektiv, problematisera företagsledningen om outsourcing av HR. Med ett arbetslivspedagogiskt perspektiv åsyftas att belysa lärande och kompetens såväl som ”att synliggöra normativa värdegrundade ställningstaganden, som ingripanden i mänskliga miljöer utgår från” (Ohlsson, 2001). För att uppfylla detta syfte har följande forskningsfrågor formulerats; (1) Vilka kompetenser är det man önskar utveckla i en ”kärnkompetensorganisation”? Och (2) vilka är förutsättningarna att uppnå detta när organisationen outsourcar stora delar av/hela HR?*



## 1.4 Motiv till ämnesval

En uppsats som är skriven på pedagogiska institutionen bör rimligtvis tillföra något av pedagogiskt värde. Motiveringen till ämnesvalet är att den forskning som gjorts om outsourcing, i de allra flesta fall, är bedriven ur ett ekonomiskt perspektiv. Efter avslutad utbildning på PA-programmet vid Lunds Universitet kommer jag och mina studiekamrater förhoppningsvis att arbeta som personalvetare, ett arbete som bland annat går ut på att planera och hantera organisations- och kompetensutvecklingar av olika slag. Då outsourcing kan ses som en organisationsförändring och/eller organisationsutveckling blir detta intressant att studera då personalvetare med stor sannolikhet kommer att medverka i en sådan förändringsprocess.

## 1.5 Studiens avgränsning

En avgränsning som bör nämnas har delvis med den tekniska utvecklingen att göra. Det har inom HR-området utvecklats avancerade dataprogram som skall underlätta för HR-personal och övriga anställda att sköta de administrativa delarna av personalarbetet. Jag har (trots mina försök till ett holistiskt perspektiv) inte alls inriktat mig på detta tekniska område utan snarare försökt koncentrera mig på de arbetslivspedagogiska problemen som den fysiska separationen mellan verksamhetens olika kompetensområden kan skapa. Den förklaring som kan ges till denna avgränsning är att jag helt enkelt inte har någon kunskap om dessa datasystem och hade heller varken tid eller möjlighet att sätta mig in i dem.

## 1.6 Analoga begrepp

När jag skriver om *moderföretag* eller *uppdragsgivare* avser jag det företag som outsourcar delar av verksamheten. Det företag som får uppdraget benämns omväxlande som *extern leverantör*, *uppdragstagare*, *kontraktföretag* eller *leverantör*.

I kapitel fem används orden *gränsobjekt*, *artefakter* och *förtingligande* som likvärdiga begrepp.

## 1.7 Uppsatsens fortsatta disposition

I nästa kapitel presenteras utgångspunkt, ansats samt mitt tillvägagångssätt i arbetet med denna uppsats. Kapitel tre bearbetar outsourcingen och dess tänkbara problem medan kapitel fyra utreder hur kompetensbegreppet framstår i de forskningsartiklar som uppsatsen utgår ifrån. I kapitel fem läggs ett nytt perspektiv på fenomenet outsourcing till, nämligen kontext- och lärandeperspektivet. I det avslutande sjätte kapitlet analyseras och diskuteras, utifrån uppsatsens syfte, outsourcing av HR.

## 2 Metod

*I detta kapitel redogörs för det grundläggande synsätt utifrån vilken uppsatsen är skriven. Avsikten är vidare att på ett öppet och ärligt sätt redovisa för de ställningstaganden som gjorts i urvalet av litteratur men också hur materialet sedan använts. Detta för att det ska vara möjligt för läsaren att bilda sig en egen uppfattning och göra egna tolkningar av det framtagna underlaget. Dessutom klargörs för läsaren hur min "egen ryggsäck" delvis givit upphov till uppsatsidén men också hur denna erfarenhet präglar det ifrågasättande perspektivet.*

### 2.1 Utgångspunkt

En essentiell tankegång hos mig är att "sanningen" är relativ och att det alltid döljer sig ett perspektiv bakom samtliga beskrivningar av verkligheten. Larsson (1994) påpekar att, enligt hermeneutiken, faller förförståelse alltid tillbaka på att delen måste relateras till en helhet för att ge någon innebörd överhuvudtaget. Det finns på så vis alltid en tolkning i meningsfullt tänkande; fakta blir i detta synsätt perspektivberoende. Redan vid första mötet med det som skall tolkas har vi en föreställning om vad det betyder, vi har en förförståelse. Om man som forskare anstränger sig för att explicitgöra sin förförståelse gör man utgångspunkten för sin tolkning tydlig. Ytterst bygger detta på att alla forskningsresultat ska vara disponibla för kritisk granskning. Redogörelse av förförståelsen blir då ett kvalitetskrav men att klargöra förförståelsen är inte lätt (Larsson, 1994). Nedan följer dock ett kortfattat försök att redogöra för min förförståelse.

### 2.2 Metodologisk ansats

#### 2.2.1 Holistiskt och demokratiskt

Uppsatsens problemområde föddes som tidigare nämnts ur en artikel som behandlade outsourcing av HR, men även ur min egen arbetslivserfarenhet från hotell- och restaurangbranschen, där somliga funktioner var outsourceade. Det fanns en påtaglig "vi och dom" filosofi mellan de olika avdelningarna trots att det rörde sig om små arbetsplatser (20-30 anställda exkl. de outsourceade). Ledningen hade många gånger svårt att få oss anställda att förstå (i de fall de ens försökte) hur beroende vi var av varandra, och hur vi tillsammans bidrog till gästernas upplevelser. Vi var på sätt och vis fastlåsta i våra egna gruppers problem och speciella arbetsuppgifter och tänkande. Allt för få insåg att vi hade möjlighet att lära av varandra istället för att skylla på varandra om något gick snett. Ett holistiskt, och enligt min mening nödvändigt, perspektiv på det "gemensamma arbetet" är följaktligen komplicerat att uppnå även i de fall där organisationen är liten och strukturen är relativt intakt. En väsentlig frågeställning för mig blir därför; hur är det möjligt att åstadkomma ett *holistiskt synsätt* och *lärande* i en

organisation som outsourcar stora delar av/hela HR-funktionen, som bland annat har i uppgift att understödja just lärande och ett holistiskt synsätt inom organisationen?

Den *demokratiska* kunskapssynen tar sig uttryck i att jag fäster avseende vid att människor inte bara har olika begåvningsresurser utan också olika kompetenser och erfarenheter. Kunskap kan enligt Holmstrand (2001) delas in i olika typer – till exempel i vardagskunskap, yrkeskunskap, vetenskaplig kunskap och konstnärlig kunskap. I ett demokratiskt perspektiv kan den vetenskapliga kunskapen inte per automatik ses som bättre än t ex yrkeskunskap, bara annorlunda. Den konklusion som därför kan dras är att olika slags kunskaper är värdefulla och kan i många fall komplettera och berika varandra. Av den orsaken granskas och ifrågasätts, i denna uppsats, de dominerande föreställningarna om förträffligheten i att outsourca ”strategiskt mindre viktiga” funktioner (och därmed kunskaper och kompetenser) som man trots allt anser sig behöva och dessutom har för avsikt att dra nytta av.

När forskning bedrivs kommer ofta frågan om objektivitet på tal. Då denna studie är kvalitativ i sin karaktär påverkar min tolkningsram i hög grad resultatet. Uppsatsen kan således sägas vara skriven utifrån ett subjektivt synsätt, det är vad jag valt att lyfta fram och uttolkat ur bakgrundsmaterialet som givit upphov till slutsatserna. Vad jag valt att lyfta fram styrs dels av uppsatsens syfte vilket som sagt är *att ur ett arbetslivspedagogiskt perspektiv, problematisera företeelsen outsourcing av HR*. Men det jag valt att belysa styrs också av den ansats som jag ovan redogjort för. Den kunskap som uppsatsen bidrar med har med andra ord skapats av samspelet mellan mig själv och det jag undersökt.

## 2.3 Litteraturstudie

Arbetet med att problematisera outsourcing av HR började med en inledande översiktsläsning av forskningsartiklar som behandlade outsourcing av HR men även outsourcing av andra funktioner. Jag började min sökning i ELIN (Electronic Library Information Navigator) med att söka på ordet *outsourcing*. Detta gav ett alldeles för stort antal träffar så sökningen fick kompletteras med begreppen *HR*, *kompetens*, *kärnkompetens* eller *lärande*. En fördel med att söka forskningsartiklar i ELIN är att de uppfyller kraven på ”vetenskaplighet” då dessa artiklar alltid granskas innan de publiceras. Dessutom går det att hitta up-to-date forskning på området vilket bidrar till aktuella problem- och frågeställningar. I artiklarna går det sedan genom referenslistorna att skönja vilka forskare som betraktas vara experter och/eller föregångare på området, varpå ytterligare sökningar på dessa namn kunde göras både i ELIN och i LOVISA. Det fanns dock artiklar som jag valde bort av en eller annan anledning. T ex har jag inte använt artiklar som är utan referenslista eller artiklar som är skrivna av någon som är anställd, delägare eller marknadsförare för ett utbildnings- eller leverantörsföretag då det är rimligt att anta att de är partiska och argumenterar sannolikt för sin personliga och/eller företagets vinning.

Problemområdet växte därefter sakta men säkert fram och jag bestämde mig för att fokusera på outsourcingens olika problem och på hur kompetensbegreppet framställdes i artiklarna. Anledningen till detta val var att jag efter den första genomläsningen kunde slå fast att de problem man i olika företag upplevt i vissa avseenden sammanhänger med hur man definierat sin kompetens. De upplevda bekymren och kompetensdefinitionerna

kunde dessutom problematiseras och kompletteras med hjälp av pedagogiska resonemang. Det förenande med forskningsartiklarna är att de tar outsourcing som något självklart, något som inte ifrågasätts. Meningsskiljaktigheten ligger i vad forskarna anser vara viktigast att fokusera på i samband med ett outsourcingbeslut. En del författare hävdar att relationen till leverantören är viktigast, andra hävdar att kontraktets utformning och innehåll står överst på dagordningen och några anser att kartläggningen och definitionen av företagets kärnkompetenser är absolut högsta prioritet, det som då anses vara viktigast är att outsourca ”rätt” kompetenser.

Läsningen av texterna har skett genom min ”pedagogiska lins” vilket betyder att jag försökt läsa bakom och under de ekonomiska resonemangen. Ur ett ekonomiskt perspektiv blir t ex kompetens ett medel att nå organisatorisk framgång medan ett pedagogiskt perspektiv på detsamma är mer fokuserat på individens utveckling och lärande. En följd utav den ekonomiska argumentationen blir att den kompetens som eftersträvas till stora delar rycks ut ur sitt sammanhang och relateras sällan till individer och deras arbete utan istället till organisationers värdeskapande och kunders uppleva värde. Inläsningen har, förutom att försöka förstå och tolka det som nämns, dessutom präglats av att försöka utforska vad som *inte* sägs i texterna. Något av det som *inte* berörs har jag ”lagt till” i kapitel 5, där den pedagogiska linsen så att säga förstärks. Detta tillägg ger, enligt min mening, en bredare förklaringsmodell till outsourcingens svårigheter, men också till dess möjligheter. Följaktligen genomfördes en kritisk granskning av den forskning som finns på området i avsikt att nå en djupare förståelse för vilken innebörd outsourcing har och vilken betydelse begreppet kompetens och kärnkompetens ges i en, i allt högre grad, fragmenterad organisationsmiljö.

## 2.4 Metodens begränsningar

I en litteraturstudie måste man helt och hållet förlita sig på andras empiriska forskning vilket kan ses som en nackdel speciellt då den, som i detta fall, i princip uteslutande är inriktad på företaget som outsourcar, inte den outsourceade verksamheten. Min ursprungstanke var att täcka in båda parterna men forskning av detta slag har jag inte kunnat hitta. Vidare är det utländska forskningsartiklar som till största del ligger till grund för uppsatsen vilket beror på att svensk forskning på området är i det närmaste obefintlig. Detta, i sin tur, kan föra med sig att beskrivningarna inte riktigt stämmer överens med svenska förhållanden, denna uppsats kan då eventuellt ses som en framtida beskrivning av HR-outsourcing. Dessutom finns det alltid en risk med att använda litteratur som är skriven på engelska då det inte är mitt modersmål och lättare kan missförstås än om artiklarna varit skrivna på svenska. Min absoluta målsättning har dock varit att göra de olika författarna rättvisa och jag har gjort mitt yttersta för att göra korrekta översättningar.

Till uppsatsens fördel kan dock sägas att jag haft tid att ta del av ett stort antal forskningsartiklar, vilket inte varit möjligt i samma utsträckning om jag istället gjort en empirisk studie. Det är min förhoppning att detta bidragit till ett omfångsrikare och mer varierat angreppssätt på fenomenet outsourcing av HR.

## 3 Outsourcing

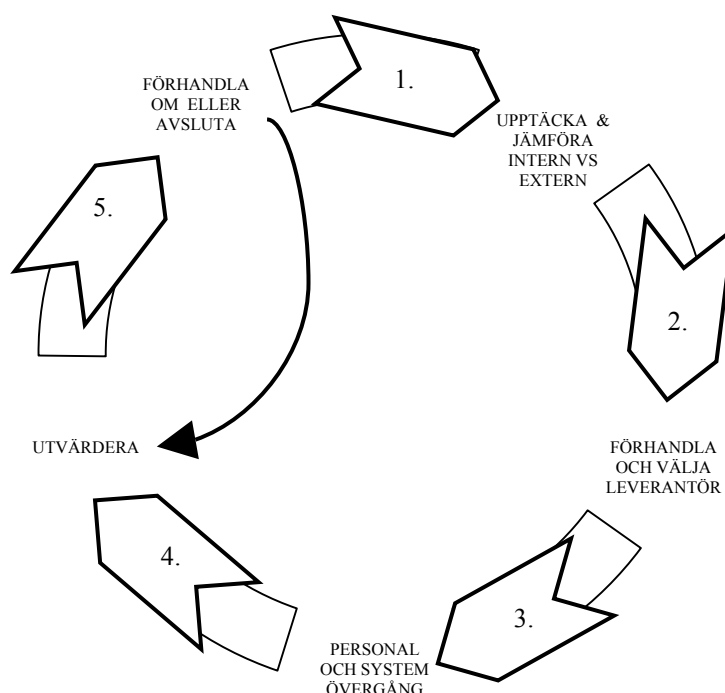
*I det följande kapitlet redogörs för begreppet outsourcing, motiven bakom utflyttningen och outsourcingens tänkbara problem och konsekvenser. Det huvudsakliga intresseområdet är outsourcing av HR men då forskningen på just detta område är tämligen begränsad kommer resonemanget att kompletteras med litteratur om outsourcing av andra verksamhetsområden. Outsourcingen som sådan kan ses som en förändringsprocess vilken har flera gemensamma beröringspunkter och premisser oavsett vilka funktioner eller processer som outsourcas.*

### 3.1 Definition av outsourcing

Att outsourca en funktion innebär ett omfattande ingrepp i en organisation och kräver noggranna förberedelser då man i stort sett släpper taget om delar av sin verksamhet (Lever, 1997). Enligt Walter (1998) läggs grunden till ett outsourcingarbete till stor del under beslutsfasen och under tiden fram till ett avtal tecknats. Med andra ord bestämmer avtalet till stor del vad som kommer att hända i ett senare skede. Följande definition på outsourcing används genomgående i uppsatsen:

Outsourcing innebär att företag lägger ut funktioner som tidigare har bedrivits internt till en eller flera externa leverantörer under en avtalad tidsperiod (Walter, 1998, s.13).

Ett outsourcingbeslut börjar alltid med någon form av behov. Det kan t ex vara ett behov av minskade kostnader, behov av ökad produktion, behov av ny teknik eller behov av extern kompetens. När behovet väl är identifierat och kartlagt kan företagen undersöka vilka möjligheter som finns att lägga ut dessa delar av verksamheten till en extern leverantör. Som regel bör man begära offerter från flera företag för att kunna jämföra kostnader och kvalitet (Muson & Dell, 2004). När man väl bestämt sig för en leverantör är det dags att gemensamt förhandla fram ett tidsbegränsat avtal. Detta avtal fastlägger dels vilka krav och ansvar respektive företag har men också vilka de gemensamma målen är. Avtalet bör dessutom innehålla uppsägningsklausuler, omförhandlingsvillkor och servicegarantier (Peisch et al, 1995). När förhandlingen är klar sker den genomgripande förändringen i samband med att funktionen, avdelningen eller processen flyttas ut från moderorganisationen. I vissa fall flyttas även den befintliga personalen i moderföretaget med till leverantörsföretaget (Kessler et al, 1999). Utvärdering bör ske löpande men är framför allt viktigt innan man förlänger ett avtal med en leverantör. Är moderföretaget inte nöjd med leverantörens produkter/tjänster kan det bli aktuellt med leverantörsbyte eller att återigen uppta egen produktion så kallad backsourcing eller insourcing. Hela processen åskådliggörs i nedanstående figur:



Figur 2: Outsourcingprocessens delfaser [egen]

## 3.2 Drivkrafter bakom outsourcing

Enligt den litteratur och de observationer i fallstudier som gjorts är de vanligaste motiven för outsourcingbeslut följande:

- **Brist på kapital.** Snabbväxande företag har ofta otillräckligt med kapital för att finansiera alla de aktiviteter de skulle kunna utveckla. Att outsourca en del aktiviteter reducerar det kapital som fordras.
- **Brist på "know-how".** I vissa fall är externa företags kompetens, för att utföra en viss aktivitet, bättre. Brist på kunskap är många gånger relaterad till svårigheten att utveckla kompetenser i organisationen tillräckligt snabbt.
- **Flexibilitet och reservkapacitet.** Vissa företag specialiserar sig på en förmåga att snabbt öka produktionen för att upprätthålla ställningen på marknaden. I branscher med ojämn efterfrågan kan delar av produktionen läggas ut då efterfrågan på varan eller tjänsten är hög.
- **Hög hastighet och tid att marknadsföra.** I många fall kan man, genom att outsourca utvecklingsaktiviteter till nyckelleverantörer, möjliggöra en produktansättning eller på övriga sätt öka sina marknadsandelar snabbare än om du gjort allting internt.
- **Tillgångsutnyttjande.** Man ser en möjlighet i att ta fördel av leverantörens kompetens, teknik, investeringar och innovationer.

- **Fokusera på kärnverksamhet och kärnkompetens.** Genom att lägga ut delar av den verksamhet som inte bedöms vara av strategisk betydelse kan man ”lägga allt krut” på de delar man anser vara det.
- **Storskalighet och kostnadsreducering.** PC-tillverkare brukade förut utföra mycket av monteringsarbetet internt. Numera genomför specialiserade kontraktföretag monteringen åt flera olika bolag och uppnår på så vis en ekonomisk storskalighet som inte ett enstaka företag skulle förmå själv. Som en konsekvens har monteringskostnaderna reducerats avsevärt (Heikkilä & Cordon, 2002; Kennedy et al, 2002; Greer et al, 1999).

### 3.2.1 Taktik, strategi eller politik?

Man kan också dela upp drivkrafterna bakom outsourcing i antingen som taktiska, strategiska eller politiska. Bland de taktiska drivkrafterna ingår reducerade kostnader, dämpat investeringsbehov och kortsiktigt förbättrad penningställning genom försäljning av maskinerier m.m. Mer strategiska bevekelsegrunder kan vara att förnya rörelsens eller affärsområdets fokus, att få tillfälle att utnyttja leverantörernas särskilda insikter och att dela risker eller frigöra resurser för andra, strategiskt mer viktiga, ändamål (Emanuelsson et al, 1997). Ur ett politiskt perspektiv kan motiven bakom ett outsourcingbeslut i stället vara att ledningen vill göra sig av med en besvärlig avdelning eller att man helt enkelt vill hänga med i aktuella organisationstrender (Walter, 1998).

I en undersökning bland 323 utbildningsansvariga på olika företag i USA undersökte man bland annat relationen mellan motivet för outsourcing, av utbildningsaktiviteter, och det upplevda resultatet. Om företagets huvudsyfte var en kostnadsbesparing, ett så kallat taktiskt behov, upplevdes resultatet av utbildningen i regel som lägre än om motivet var av strategisk karaktär, såsom förbättrad utbildningskvalitet. Detta förklarades i termer av att de organisationer som drevs av taktiska motiv var duktiga på att hitta lågkostnadsalternativ medan de som var strategiskt drivna istället fokuserade på kvalité (Gainey et al, 2002).

## 3.3 Outsourcingens dilemman

Problem i förbindelse med outsourcing härstammar många gånger ur ett grundlöst beslut om outsourcing, ogynnsamt skrivna avtal eller dåliga förberedelser, vilket ger utslag i resultaten. Man ska ha i åtanke att outsourcing inte på något sätt är en lösning som lämpar sig för alla bolag och verksamhetsområden och att det inte i något företag lönar sig att begagna outsourcing för att endast lyfta bort ett internt problem (Emanuelsson et al, 1997).

### 3.3.1 Överlevare

Ett i det närmaste oundvikligt problem är de enorma och djupgående omställningar individerna inom organisationerna ställs inför. När outsourcingen blir verklighet till priset utav avveckling eller personalnedskärning, blir förloppet än mer uppsplitande. Likaså kan de anställda som blir kvar i verksamheten, så kallade överlevare, känna en negativ påverkan från de stora förändringar som outsourcingen medför (Emanuelsson et al, 1997; Kessler et al, 1999). I en undersökning som gjorts på vilken inverkan en

outsourcingprocess haft på anställdas vilja att stanna kvar i organisationen konstaterades följande. Det primära målet med outsourcingen var att befria de mänskliga resurserna från monotona och triviala arbetsuppgifter. Man ville alltså förflytta individerna till organisationens kärnverksamhet. Resultatet indikerade dock på att den stora förändring som outsourcingen innebar påverkade medarbetarnas arbetstillfredsställelse på ett negativt sätt, vilket i vissa fall ledde till att personerna avbröt sin anställning. Målet med outsourcingen kan således inte anses vara uppfyllt då delar av den värdefulla personal som skulle vara kvar beslutar att lämna organisationen efter att deras roller omdefinierats (Kennedy et al, 2002).

### 3.3.2 Beroende, konfidentialitet och säkerhetsfrågor

Outsourcing ökar beroendet av andra och det blir inte längre möjligt att agera ensam. Dessutom finns alltid en risk att uppdragstagaren läcker viktig information till uppdragsgivarens konkurrenter (Gilley et al, 2004) eller att uppdragstagaren går i konkurs (Falk & Hagman, 2002). Ett ökat beroende av outsourcingleverantörer kan dessutom reducera innovationsförmågan (Gilley et al, 2004). Ett argument som brukar användas emot outsourcing av HR-funktioner är att man distanserar funktionen från de anställda. Ett annat är att leverantören missar att ta uppdragsgivarens speciella intressen i beaktande när man genomför tjänsterna (Greer et al, 1999; Klaas, 2003). Under många år outsourcade oljeföretag besättningen till sina oljetankers. Men efter en eller två allvarliga olyckor bestämde man sig för att använda sig av egen besättning, för att säkerställa att de hade rätt utbildning och fullt ut förstod sitt ansvar (Heikkilä & Cordon, 2002).

### 3.3.3 Minskat lärande och brist på kontroll

Om den interna produktionen inte längre finns så kommer det kontinuerliga lärandet om hur man förbättrar produktionen också att försvinna (Drejer & Sörensen, 2002) vilket i sin tur negativt kan påverka motivationen att behålla personal som experter inom vissa områden (Falk & Hagman, 2002). Det finns dock forskning som vittnar om att individerna i den outsourcade funktionen (dvs. leverantören) ökar sitt lärande då de får tillgång till uppdragsgivarens verksamhet och kompetensområden (Kessler et al, 1999; Drejer & Sörensen, 2002; Borg, 2003). Utvecklingens höga hastighet och oförutsägbarhet är inte längre de enda hoten mot förmågan att ha kontroll. I dagens värld av "nätverkande" globala organisationer, är det alltså uppenbart att mer och mer av de resurser som anses vara kritiska för företagets framgång ligger utanför företagsledningens direkta kontroll (Hamel & Prahalad, 1996). Förmågan att hantera och kontrollera hela leveranskedjan blir således av allt större betydelse (Falk & Hagman, 2002; Borg, 2003).

### 3.3.4 Behov av nya ledarkompetenser

Hamel & Prahalad (1996) anser att många chefer misslyckas i uppdraget att föreställa sig framtiden, att skapa en vision, på grund av att de har fastnat i industriella konventioner och bekymrar sig mest över nästa kvartalsbokslut. Om målet är att skapa framtiden måste man också leva i framtiden, den måste vara lika verklig och påtaglig som nuet. Samtid och framtid avgränsar inte varandra, de är inte snyggt avdelade såsom



en femårsplan och det stora okända därefter. Nutid och framtid är sammanflätade och alla företag befinner sig i processen att bli – att bli något otidsenligt och irrelevant för framtiden, eller att bli en konstruktör av densamma. Företagsledare missar inte framtiden på grund av att den är oförutsägbar, de missar den på grund av att gamla erfarenheter berövar dem förmågan att se nya möjligheter (Hamel & Prahalad, 1996). Då hanteringen av en leveranskedja fordrar andra, ofta mer krävande ledarförmågor, än de som fordras för att hantera intern produktion kan det vara nödvändigt att överväga kompetensen inom leveranskedjan. När funktioner outsourcas kommer därför värdet av beställarkompetens att öka eftersom en integration av de väsentliga länkarna i ett leveransnätverk kräver speciella färdigheter (Falk & Hagman, 2002; Roberts, 2001).

### 3.3.5 Organisatorisk anorexi

Ovannämnda argumentationer leder oss in på den fundamentalt avgörande invändningen mot outsourcing. En flitigt uttalad uppfattning är att en mer än nödvändigt forcerad outsourcingprocess kan ge till resultat en urholkad konkurrensförmåga för flera av företagen (Falk & Hagman, 2002). De senaste årens iver att få till stånd kostnadsreduceringar kan medföra för låga investeringsnivåer som i det långa loppet minskar företagets innovationsförmåga. I många fall har företagen sitt sikte intensivt inställt på att nå upp till kortsiktiga ekonomiska mål och ökar därför sin avhängighet av partners. När de egna satsningarna på bland annat produktionsutveckling då avtar, blir konsekvensen att kompetens och specialistkunskaper förflyttas till leverantörerna som i sin tur kan överta initiativet i verksamhetsområdet (Drejer & Sörensen, 2002). Under tidigt 80-tal outsourcade många företag i USA sin produktion till asiatiska producenter i syfte att reducera sina produktionskostnader, för att flera år senare se dessa producenter bli deras tuffaste konkurrenter (Heikkilä & Cordon, 2002). När personal flyttas ut finns alltid risken att den kompetens, som härstammar ur flera års lärande, följer med (Lever, 1997). Företagets förmåga att förändra sig eller förbättras har då reducerats som en följd av vad som emellanåt framställts som ett anorektiskt beteende (Emanuelsson et al, 1997).

## 3.4 Nya relationer

Det finns ett antal uttryck som är ämnade att beskriva de nya relationer, som vi nu kan iaktta, vilka alltså medför att det enskilda företaget inte på samma sätt som tidigare är ”sig själv nog”. I detta sammanhang kan man tala om outsourcing men man kan även prata i termer av nätverk, om projektorganisationer och virtuella företag. De olika koncepten har till viss del olika innebörd, men har samtidigt en förenande kärna. De rör sig alla i en situation där affärsrörelser gör sig mera beroende av temporära samarbetspartners. Man inser lätt att antalet konstellationer av tänkbara partners snabbt blir stort, när man outsourcar allt mer av verksamheten till externa leverantörer. Transaktionskostnaderna ökar, men på samma gång kanske förändringar sker just för att transaktionskostnaderna blir mindre i andra hänseenden. Vad som skiljer företagen från varandra, och deras relationer till varandra, förändras. Samtidigt blir relationerna allt komplexare (Wikman et al, 1998; Roberts, 2001).

I alla sammanhang utgör goda relationer en fördel. Nya typer av företag bygger i vissa fall helt på nätverksstrukturer. Den väsentligaste tillgången för dessa företag är just de upparbetade kontakterna och de kunskaper man har om vilka personer som är lämpliga att utnyttja och i vilka sammanhang (Roberts, 2001). Ta Folkoperan som exempel. Verksamheten där bedrivs av ett fåtal personer som i samband med operaföreställningar drar samman lämpade sångare, orkester, dirigent och scenarbetare och sätter i verket enorma operaföreställningar med hundratals personer involverade. När evenemangen är slut är det återigen en handfull personer som snart sätter igång med att skapa nya relationer inför nya projekt (Hedberg, 1994). Detta är ett extremexempel men även i mer normala fall antas allt mer tillfälliga och ständigt varierande knytningar förekomma. Utvecklingen berör såväl stora som små företag. Samtidigt får de större företagen en situation som alltmer liknar de mindre företagens, som ju alltid varit beroende av många aktörer för sin överlevnad (Wikman et al, 1998).

### 3.4.1 Beställarkompetens

Föreskrift nummer ett angående outsourcing är att veta exakt vad du köper och varför (Peisch et al, 1995). Ibland fattas ändå beställarkompetens i moderföretaget vilken behövs för att specificera och kontrollera den outsourcade aktiviteten (Emanuelsson et al, 1997). Beställarkompetens innebär alltså en förmåga att ta reda på vad man behöver och förmågan att beskriva det för leverantören så att man får önskad tjänst/produkt. Det innebär dessutom en förmåga att förhandla fram kostnad, tid och ”rätt krav” på kontraktet tillsammans med leverantören (Hökenhammar, 1996; Klaas, 2003). Denna interna expert bör, förutom att själv ha de nödvändiga kompetenserna, också bidra till att maximera lärandet och effektiviteten inom moderföretaget (Roberts, 2001).

Referenstagnation och en kontroll av den finansiella statusen i det företag man väljer att outsource till är nödvändigt då nyckeln till att välja bra kontraktföretag ligger i att bedöma deras stabilitet och framsteg över tid. Kontraktföretagets anställda kan komma och gå, och därför måste man ställa sig frågan om de klarar att hålla en konstant servicenivå? Därför måste ömsesidiga förväntningar, mål och resultat förhandlas fram och synliggöras i kontraktet. Vidare bör kontraktet, som tidigare nämnts, innehålla någon form av servicegarantier, omförhandlingsvillkor samt uppsägningsklausuler (Peisch et al, 1995). Omkostnaderna för outsourcing blir många gånger större än moderföretaget beräknat, på grund av att man tagit för lätt på de medel och den tid som man är tvungen att avsätta för kontroll av leverantörens arbeten. Den intensifierande mängden transaktioner mellan funktioner både inom och utom företaget kan innebära en generell ökning av byråkratin, vilket självklart har ett pris. En annan ekonomisk svårighet är att när en funktion outsourceas upphör förvisso en del kostnader, men i samma veva finns det färre områden kvar att fördela samtliga gemensamma kostnader på. Detta kan i sin tur öka outsourcingtrycket på resterande delar av företaget (Emanuelsson et al, 1997).

### 3.4.2 Relationstillit

Beställarkompetens kan alltså relateras till den initiala processen där man skall veta vad man vill och varför men också till den relation som är nödvändig för att få samarbetet att fungera (Klaas, 2003). Förmågan att bygga framgångsrika samarbetsrelationer av denna typ har på senare tid fått allt större uppmärksamhet inom managementlitteraturen.

En del författare går så långt att så långt att de definierar denna förmåga som en kärnkompetens för moderna företag (Roberts, 2001; Muson & Dell, 2004). Drejer & Sörensen (2002) menar emellertid att det väsentligaste inte ligger i att hantera relationen med leverantören, utan det viktigaste är att se till att outsourca ”rätt” kompetenser.

I den undersökning av utbildningsansvariga, som jag tidigare nämnt, konstaterades också att relationen till leverantören är av stor betydelse för hur väl resultatet utfaller. Ju tätare interaktionen mellan företag och leverantör var, desto högre upplevdes kvalitén i utbildningen. Dessutom betonades att ju mer detaljerade och explicita kontrakten mellan de båda var, desto bättre upplevdes samarbetet och resultatet (Gainey et al, 2002). Den relation som utvecklas mellan uppdragsgivare och uppdragstagare är således av stor betydelse för hur väl samarbetet slår ut (Walter, 1998). Tillit till samarbetet och förtroende för varandra är därmed viktiga grundbultar. Att bara välja ”rätt” leverantör räcker inte för att bygga upp ett varaktigt förtroende. Det hänger snarare ihop med viljan att ”släppa” viktig information till varandra och huruvida denna information kan reducera den skepticism som kan påträffas i många relationer – en misstro som förhindrar den nödvändiga utvecklingen av just förtroende (Klaas, 2003). Det är viktigt att i detta sammanhang vara medveten om att tillitsfulla relationer tar lång tid att bygga upp vilket innebär att långsiktiga avtal är ett måste. Att skriva långa ömsesidigt formulerade kontrakt kan alltså vara en nödvändig men knappast tillräcklig förutsättning för att skapa tillit i relationen. Istället kan man som Sennett (1999) hävda att grogrunden för tillit och engagemang snarare hittas i verbala konflikter än i verbal enighet;

Vid konflikter måste man anstränga sig mer för att kommunicera, och som ofta är fallet när det gäller kroppsarbete eller diplomatiska överläggningar förenas motparterna undan för undan av det gemensamma åtagandets grundprinciper (Sennett, 1999, s.200).

Det kan verka som att en konfliktladdad gemenskap är precis vad ett flexibelt system borde stimulera till. Den sociala desorienteringen som följer skulle snarare tvinga människor att artikulera och diskutera sina meningsskiljaktigheter än att framkalla en yttlig samarbetsanda. Men bristfälligt engagemang är en logisk reaktion på känslan av att inte vara behövd (Sennett, 1999). Även Hamel & Prahalad (1996) påpekar att många anställda känner att de istället för att vara företagets viktigaste resurs snarare är den mest utbytbara. Till detta förväntas de att vara flexibla, att omskola sig, att utvidga sitt arbete och att själv ta ansvar för sin utveckling. Det är dock osannolikt att de anställdas engagemang för dessa mål överstiger det engagemang som deras chefer visar för dem. En extra ordinär ansträngning har sitt ursprung i ett djupt engagemang för företaget och dess mål men mycket av det som företagsledare planerat och personalavdelningar genomfört de senaste åren (nedskärningar, omstruktureringar och kostnadsbesparingar) har snarare försvagat än förstärkt anknytningen och engagemanget mellan arbetsgivare och arbetstagare. Är det möjligt att bygga upp en känsla av förbindelse och tillhörighet i en organisation som obevekligt rensar bort det man anser vara underpresterande individer och avdelningar (Hamel & Prahalad, 1996). Kommer kanske detta, att försöka skapa starkare anknytning, bli en av de mest utmanande uppgifterna för HR-avdelningar och företagsledare i framtiden?

### 3.5 Förändrad omgivning, förändrad HR

Hur en organisation hanterar sina mänskliga resurser kan ses som en källa till varaktig konkurrenskraft. Rutiner, processer och kulturella normer, som är en del av ett HR-system, kan komma att bli en värdefull resurs genom dess påverkan på anställdas attityder och beteende. Att utveckla ett effektivt HR-system är däremot en svår uppgift och kräver implementering av en komplex rad komplementära HR-aktiviteter som passar organisationens speciella behov och kultur (Klaas, 2003).

En HR-avdelning innefattar en rad olika aktiviteter vilka kan indelas i antingen administrativa eller konsulterande tjänster. Till de administrativa hör löner, pensioner, förmåner, försäkringar etc. medan de konsultativa tjänsterna kan vara rekrytering, introduktion, organisations- och kompetensutveckling eller andra förändringsåtgärder (Muson & Dell, 2004; Borg, 2003). I Sverige outsourcas idag de administrativa tjänsterna i stor utsträckning och man kan även se en ökning i nyttjandet av externa leverantörer till de konsultativa aktiviteterna. Ännu så länge rör det sig emellertid oftast om enstaka tillfällen eller på projektbasis, till exempel genom användningen av bemanningsföretag vid arbetstoppar eller vid rekrytering av vissa tjänster (Personal & Ledarskap, 3/2004). Enligt Borg (2003) är outsourcing av HR ett av de snabbast växande segmenten på outsourcingmarknaden i USA. I de riktigt stora företagen kan man dessutom se en ökning av BPO (Business Process Outsourcing) det vill säga en total outsourcing av HR-funktionerna.

I Sverige är företagsledningarna av tradition försiktigare med att outsourca aktiviteter, något som troligtvis hänger ihop med vår arbetslagsstiftning och fackföreningarnas förhållandevis starka position. Vi har dock kunnat konstatera att en uppluckring av de stränga reglerna har ägt rum och det är därför inte orimligt att vi följer efter USA i gängse outsourcingutveckling. Muson & Dell (2004) konstaterar att HR-personal i framtiden behöver nya och något annorlunda kompetenser, vilka ska fokusera mer på prestationerna inom organisationen. De menar dessutom att förmågan att sätta fokus på strategiskt viktiga frågor (såsom långtidsplanering, rekrytering, utbildning samt att anknyta personalarbetet till företagets affärsidé) förutsätter ett befriande från rutinmässiga uppgifter. Detta är en av anledningarna till att de administrativa sysslorna i hög grad nu outsourcas.

I små och unga företag, där HR-funktionerna är relativt outvecklade eller under omvandling, outsourcas på samma sätt i större omfattning. I större företag hyser man oftast en förhoppning om att, genom outsourcing, kunna utveckla mindre byråkratiska personalavdelningar, vilka i flera fall kritiserats för den begränsning de utgör på den operationella flexibiliteten. Outsourcing ersätter då byråkrati med marknadskrafter eftersom konsultfirmorna, med tanke på deras storlek och fokus, många gånger kan leverera service snabbare än intern HR-personal (Greer et al, 1999). I USA har den centralisering av personalprocesserna, som vi nu kan se i flera svenska storföretag i form av olika HR-Center, i flera fall varit ett förstadium till outsourcing. Genom denna form av centralisering kan kostnader för HR på ett tydligare sätt identifieras och kan därefter också jämföras med en extern leverantörs pris- och servicenivåer (Borg, 2003). Samtidigt slår Muson & Dell (2004) fast att den centraliserade strukturen strider mot den existerande filosofin inom HR, som säger att mer av HR-personalen borde flyttas från de centrala huvudkontoren och ut till de operativa enheterna;

We need to make sure that we're right there with these businesses and understand their challenges (Muson & Dell, 2004, s.11).

Det senaste årtiondet har teoretiker resonerat om den relation som existerar (eller borde existera) mellan ett företags strategi och dess HR-avdelning. Att argumentera för eller emot detta ligger inte inom ramen för denna uppsats men man kan ändå konstatera att en stor del av den forskning som finns på området stödjer den syn att HR arbetar inom ett öppet systems ramverk. Detta innebär att HR både påverkas av och gör intryck på den ström av strategiska beslut som utmynnar från organisationen. På grund av detta kommer en organisations förflyttning från ett traditionellt strategiskt perspektiv mot ett kärnkompetensperspektiv påverka tänkandet i personalfrågor samt tilldelningen av resurser till detsamma (Hagan, 1996).

Detta har fått följderna att olika HR-aktiviteter, funktioner och hela avdelningar, ”står under luppen” och blir undersökta i syfte att fastställa vilka aktiviteter som är nödvändiga men också vem som bäst kan utföra dem. Nedskärningar har som bekant dominerat tänkandet inom många företag det senaste årtiondet. Under tidigt 90-tal tillkännagavs i USA runt 3,100 uppsägningar varje dag, med över 650 000 förlorade arbeten varje år (Greer et al, 1999). Mellan år 1990-1994 minskade antalet sysselsatta i Sverige med drygt 550 000<sup>2</sup>. Rekonstruktionen inom hela näringslivet har omvandlat personalavdelningar från att ha formulerat och implementerat nedskärningar, till att själv bli föremål för detsamma (Greer et al, 1999). I många företag är det HR-avdelningen som förhandlar fram outsourcingkontrakten – i samråd med försäljningsavdelning och jurister – och hanterar relationen med leverantören. Med andra ord, HR-avdelningen bestämmer *vad* som skall outsourcas och till *vem*, men det strategiska beslutet *att* outsourca är oftast en respons på överväldigande kostnadsbesparingskrav från företagsledningens sida (Muson & Dell, 2004).

Samtidigt kan det fastslås att konkurrens inte längre bara handlar om produktledarskap och skicklig marknadsföring utan om att just förvärva, förfoga över och operationalisera ”know-how”. Organisationens output kan i så fall ses som ett resultat av processer som i första hand berör rekrytering, utveckling, utnyttjande av och organisering kring förmågor, kompetenser och kapacitet. Med ett sådant synsätt blir ledarskapsrollen tredelad: (1) att utveckla firmans strategiska arkitektur, eller den övergripande planen för att bygga upp de kompetenser som behövs för att dominera den framtida marknaden; (2) att lokalisera talanger till diverse områden; (3) att öka kompetensens inflytande genom att använda den på multipla affärsområden (Hagan, 1996). I sin tur väcker detta förslag om att en leverantör av HR-tjänster tvingas utveckla företagsspecifik kunskap för att kunna agera effektivt. Klaas (2003) menar att när dessa tjänster erhålls av intern HR-personal utvecklas denna specifika kunskap naturligt via utförandet av tjänsterna. Om en extern leverantör istället genomför dessa tjänster blir fysisk närhet och informell interaktion mellan både leverantör, moderorganisation och dess anställda nödvändig för att underlätta utvecklingen av kunskap om organisationernas affärsprocesser och dynamik. Denna företagsspecifika kunskap anses

<sup>2</sup> <http://www.scb.se/statistik/AM/AM0401/Sysselsättning%20och%20arbetslöshet%201975-2003.pdf>

vara kritisk för att kunna behålla anställda och för att kunna påverka deras prestationer och kompetenser (Klaas, 2003).

### 3.6 Sammanfattning

Efter detta kapitel kan det fastslås att outsourcing av diverse verksamheter inte är något som ett företag enkelt och smärtfritt genomför. Det medför komplicerade och tidskrävande processer med hänsyn till förberedelser, förhandlingar, implementering och utvärdering av ett dylikt ingrepp. Relationen mellan moderorganisationen och leverantören och den tillit (eller brist på tillit) som existerar mellan de båda verkar också vara av utslagsgivande karaktär. Om ett leverantörsföretag ska kunna påverka moderföretagets anställdas prestationer och kompetenser krävs företagsspecifik kunskap, vilket i sin tur ställer krav på att en någorlunda informell interaktion mellan parterna uppmuntras och tillåts. De konsekvenser som är att vänta hänger därför många gånger ihop med hur man hanterar relationen, hur pass noga moderföretaget undersökt sin tilltänkta leverantör, hur kontraktet är formulerat men också med hur man definierat sin verksamhets kompetenser. Med tanke på alla de risker som en outsourcingprocess innebär kan det vara intressant att se vidare på hur begreppen kompetens och kärnkompetens definieras i den forskning som finns på området och som många gånger ligger till grund för det slutgiltiga beslutet om outsourcing.

## 4 Kompetens

*I detta kapitel beskrivs begreppen kompetens och kärnkompetens såsom de framstår i de forskningsartiklar som uppsatsen i huvudsak utgår ifrån. De flesta forskare på området diskuterar den omständighet att det är svårt att identifiera vad som är en verksamhets kärnkompetens. Med tanke på mina forskningsfrågor har i första hand fokus riktats mot att försöka ta reda på vilken innebörd ordet kompetens får i dessa sammanhang. Vad anser man att kompetens är och vilka komponenter ingår? Vilka kompetenser hoppas man, genom att outsourca andra, kunna utveckla i moderorganisationen?*

### 4.1 Kärnkompetens

En ofta använd förklaring till ett outsourcingbeslut är att "Vi behåller kärnkompetensen i huset och outsourcar resten" men frågan kvarstår dock: vad är kärnkompetens och vad är det inte? Typiska svar på den frågan kan bli: "Det beror på hur du definierar din verksamhet, men om vi fortsätter med en aktivitet så bör det vara en kärnkompetens." De flesta motiv för och potentiella bakslag av outsourcing är bara delvis relaterade till frågan om kärnkompetens. Många av de aktiviteter som företag utträttar faller inom kompetensers gråzoner, det vill säga att de varken är klart utmärkande och inte heller klart orelaterade till huvudnäringen (Heikkilä & Cordon, 2002).

Hamel & Prahalad (1990) myntade begreppet kärnkompetens och definierar det som en samling av färdigheter och teknologier. Vidare beskrivs kärnkompetens som en organisations kollektiva lärande speciellt med hänsyn till hur ett företag förmår att kombinera olika kunskaper inom produktionen med olika teknologier, för att åstadkomma unika och konkurrenskraftiga produkter. De argumenterar för att det traditionella strategiska tänkandet, med fokusering på produkter och marknader, inte längre fungerar. Man menar att med tanke på de snabba förändringar vi nu upplever kommer de företag som ägnar sig åt att försöka utvecklas *med* omgivningen att gå under. Istället kommer de företag som befinner sig i lärandets frontlinje och som utvecklar eller driver sin omgivning, att bli framgångsrika framtidsskapare. Författarna föreslår tre kriterier för att identifiera en kärnkompetens. Den skall:

1. *ge potentiell tillgång till en bred variation av marknader.* När kärnkompetenser definieras skall företagsledningen inte se på den aktuella produktsammansättningen, utan försöka föreställa sig nya produktområden där kompetenserna kan användas i framtiden.
2. *bidra till att öka det av kunden upplevda värdet av slutprodukten.* Detta betyder dock inte att kunden lätt kan uppfatta eller förstå kärnkompetensen.
3. *vara svår att imitera för konkurrenter.* En kärnkompetens måste vara konkurrensmässigt unik. Med detta menas att ett företags kompetens inte skall definieras som en sådan innan den överträffar konkurrenternas kärnkompetens.

## 4.2 Kompetensens komponenter

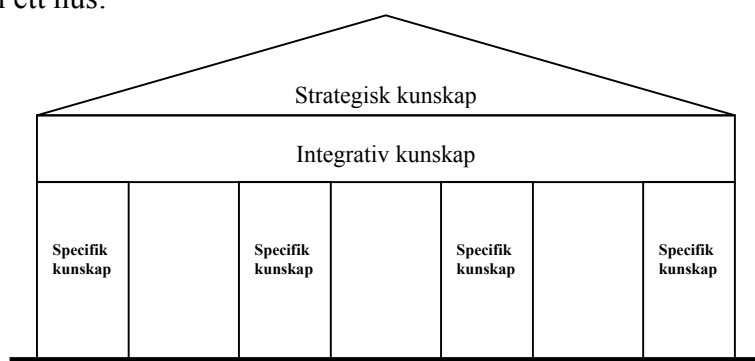
Paarup Nielsen (1999) anser att det är tre olika komponenter eller rättare sagt att tre olika varianter av kunskap (specifik, integrativ och strategisk kunskap) som konstituerar en kompetens.

### 4.2.1 Specifik, integrativ och strategisk kunskap

Den första typen av kunskap som enligt Paarup Nielsen (1999) konstituerar en kompetens är den kunnighet som rör specifika områden eller domäner såsom teknologi, vetenskap eller olika ingenjörscienser. Den specifika kunskapen är lätt att avgränsa då den är kopplad till det typiska utförandet av individuella uppgifter, aktiviteter eller områden. Ett viktigt karaktärsdrag för denna typ av kunskap är att den ofta är explicit och kan alltså överföras mellan företag. De flesta produkter och tjänster som utförs i ett företag är dock ett resultat av en integration av flera olika kunskapsdomäner.

Ovanstående resonemang leder oss nu in på den andra typen av kunskap som fokuserar på just integrationen av olika domäner av kunskap, en uppgift som kräver insikt om hur dessa områden växelverkar och hur de kan samordnas för att få ett fungerande system eller en fungerande process. Man kan se detta som en kombinerad kunskap och beståndsdelarna i denna form av kunskap är ofta tysta och företagsspecifika vilket betyder att de är svåra att transferera eller kopiera. Integrativ kunskap är därför viktig för att skapa en hållbar konkurrensfördel och för att ett företag ska kunna absorbera kunskaper från externa källor (Paarup Nielsen, 1999).

Hur som helst så är den specifika och den integrativa kunskapen av litet värde om den inte används för att skapa ett ekonomiskt eller kommersiellt värde för företaget och dess kunder. Denna typ av kunskap innebär ett företags förmåga att härleda värde från sina specifika och integrativa kunskapsdepåer genom effektiv kommersialisering och den ges benämningen strategisk kunskap. Även denna kunskapsstyp har ett väsentligt inslag av tysta beståndsdelar då den är fast förankrad i företagets tidigare erfarenheter (Paarup Nielsen, 1999). Relationen mellan de olika kunskapsstyperna kan illustreras i en figur, här som ett hus:



Figur 3: Kompetensens beståndsdelar [Paarup Nielsen, 1999].

Den specifika kunskapen representerar väggarna. Den integrativa kunskapen representerar bjälkarna i taket vilka håller väggarna samman och skapar en förbindelse till taket. Strategisk kunskap visar sig vara taket. Alla tre beståndsdelar är nödvändiga för att göra huset beboeligt (Paarup Nielsen, 1999). Dessutom anses en kompetens vara



baserad på de gemensamma värderingarna i företaget men är inte illustrerade i figuren, dessa kan kanske utgöras av golvet.

Reich (1994) beskriver på ett liknande sätt att det är tre olika, men med varandra besläktade, kompetenser som driver företag framåt. Först kommer skickligheten att lösa problem. Problemlösarna är tvungna att vara väl insatta i vad som kan åstadkommas när olika funktioner kopplas ihop. Därefter kommer förmågan att få köparna att begripa vad de är i behov av och hur dessa behov bäst tillgodoses av kundanpassade produkter eller tjänster. Konsten att övertala ersätts med konsten att urskilja en möjlighet. Det tredje som behövs är att man kan förena dem som löser ett problem med dem som urskiljer det. De agerar i den strategiske samordnarens roll. De tre grupper som ger företag dess största värde – de som löser problem, de som identifierar problem och de som samordnar resultaten – behöver stå i direkt kontakt med varandra för att hela tiden finna nya möjligheter (Reich, 1994).

Dessa kompetenser är snarlika med Paarup Nielsens ovanstående definition på en kompetens komponenter. Det Paarup Nielsen betecknar som specifik kunskap skulle kunna vara Reichs problemlösare. Vidare skulle den integrativa kunskapen kunna jämföras med det Reich benämner som den strategiske samordnaren och till sist skulle Paarup Nielsens strategiska kunskap kunna jämföras med det Reich kallar problemlösaren, det vill säga den som får köparen att begripa vad h-n<sup>3</sup> är i behov av. Skillnaden ligger i vilken relation man anser strategen vara central. Paarup Nielsen ser strategen som central i relation till företagets kunder medan Reich ser strategen som samordnare för de inomorganisatoriska relationerna.

#### 4.2.2 Funktion eller struktur?

I många artiklar fokuseras kompetens ur ett funktionellt perspektiv, det vill säga på vad en kompetens kan göra för företagets konkurrensförmåga. Detta synsätt måste dock kompletteras med ett strukturellt perspektiv, ett synsätt som kan öppna upp möjligheter till förståelse för kompetens. Då får man en ökad insikt om hur en kompetens är uppbyggd, vilken typ av beteende som man kan förvänta från olika kompetenser och hur man beskriver, analyserar och utvecklar kompetenser. En kompetens beskrivs enligt Drejer & Sørensen (2002) som en kompott av (1) teknologin, (2) de anställda, (3) organisationsstrukturen och (4) kulturen. En kompetens innehåller alltid dessa fyra komponenter men i olika grad. De olika komponenternas bidrag är den syntes som ger upphov till en kompetens. Alltså kan identifieringen av, och relationerna mellan dessa komponenter vara nyckeln till att låsa upp kompetensbegreppet. Många enkla kompetenser kan utgöra infrastrukturen för en komplex kompetens, vilket betyder att man kan dekonstruera denna kompetens till dess byggstenar – en serie av enkla kompetenser – och förhoppningsvis även nå dess kärna, som innehåller den personliga och teknologiska nivån. En enkel kompetens är ofta en viktig, t o m nödvändig, förutsättning för en komplex kompetens, men inte tillräcklig i sig själv för att frambringa en komplex kompetens (Drejer & Sørensen, 2002).

---

<sup>3</sup> H-n används i uppsatsen istället för han/hon.

## 4.3 Kompetens i flexibla organisationer

På samma gång som företagen nu tycks bortskaffa de flesta mellannivåer och förlägger allt mer av sysslor utanför verksamheten, lyfts på samma sätt en del av villkoren för den interna arbetsmarknaden undan. Det blir under sådana förhållanden också mer upp till den enskilde människan att ansvara för sin egen kompetens och utveckling (Wikman et al, 1998). Hanson (2004) gör bedömningen att den flexibilitet som organisationer idag eftersträvar kräver kompetenser av ett affektivt, personligt och metakognitivt slag. Många av arbetena fordrar både ett självständigt och ett samordnat handlande och detta ställer krav som att begripa och definiera vad det är för arbete som ska utföras och hur h-n sedan ska handla för att på bästa sätt utföra arbetet, utifrån ett holistiskt perspektiv. Affektiva och personliga kompetenser som att ha ”rätt” inställning och drivkraft, liksom förmåga att reflektera över sitt arbete och egen kompetens förefaller därför vara elementära i dagens flexibla organisationer. Den här överordnade uppgiften i beteendet beskriver Hanson (2004) som ett *självförvaltande*. Självförvaltandet kan sägas syfta på den metakognitiva kompetens som krävs för att hantera differentiering och integrering av olika kunskapsdomäner. Eller formulerat på ett annat sätt, om begåvningen att hantera frånvaron av en yttre ordning. Självförvaltandets kompetens uppenbaras därför i människans kapacitet att förbättra och förvalta sin egen kompetens (Hanson, 2004).

### 4.3.1 Implikationer

Efter en period med fokus på storskalighet och centralisering såväl inom det offentliga som inom det privata, är vi nu alltså inne i en period med betoning på avgränsning, uppstyckning, decentralisering och specialisering (Wikman, 2001). I en kärnkompetensorganisation kommer, enligt Hagan (1996), de individuella uppgifterna att bli djupare och snävare vilket kräver fördjupade kunskaper. För att motverka den potentiella förlust av kunskapsspridning som denna vertikala koncentration utgör, kommer en horisontell berikning av arbetet att ske genom ett utökat användande av projektteam. Men också genom att frekvent förflytta människor till olika uppgifter som ligger utanför organisationen. Den huvudsakliga utmaningen för dessa organisationer blir att lära sig hur man skapar eller formar beteenden som kommer att förändras över tid. Inte genom att individerna förändrar sitt beteende i en stimuli - respons stil à la Pavlov, utan istället genom organisationers utveckling och tillämpning av ett lärande-, och innovationsparadigm (Hagan, 1996).

## 4.4 Sammanfattning

Den definition som kompetensbegreppet tilldelas i outsourcinglitteraturen ger en sammansatt men samtidigt ofullständig bild av dess komplexitet. Det synes, i ovanstående kapitel, som om kompetensbegreppet rycks ut ur sitt sammanhang och relateras sällan till individer, arbetsuppgifter och, framför allt, sällan till kontexter. Någon författare argumenterar förvisso för att tyst och företagsspecifik kunskap är knuten till individer och denne ifrågasätter också huruvida dessa kompetenser verkligen kan överföras från ett företag till ett annat. En del företag motiverar, som vi tidigare läst, sina outsourcingbeslut med att man vill utnyttja och tillägna sig den externa leverantörens expertis. Detta borde betyda att moderorganisationen anser sig sakna den

kompetens som leverantören förfogar över och att man hoppas kunna transferera dessa insikter till sin verksamhet. Vad man då bortser ifrån är den syn på kunskap, lärande och kompetens som kan hämtas ur det sociokulturella perspektivet, där man ser all kunskapsgenerering som en del av den kontext där individer ingår. Det är ur detta perspektiv inte möjligt att skilja kunskap, individ och kontext åt utan det är denna sammansmältning som genererar just kunskap och kompetens, vilket bland annat bearbetas i följande kapitel.

## 5 Kontextuella villkor

*I föregående kapitel avhandlades kompetensbegreppet såsom det framstår i outsourcinglitteraturen. Kompetens kan emellertid inte utvecklas utan någon form av lärande varför ett resonemang kring detta kommer att föras i kapitlet. Lärande sker dessutom alltid i någon form av sammanhang, i en kontext. Ett fåtal perspektiv på lärande kommer att beröras, vilka kompletterar den något dekontextualiserade och avhumaniserade syn på kompetens som framträdde i förra kapitlet. Här synliggörs även en teori som diskuterar svårigheterna med att sammanlänka två olika verksamheter och vilka premisser som måste infrias för att samarbetet skall generera det lärande som så ofta eftersträvas.*

### 5.1 Ett sociokulturellt perspektiv

Hur människor tar till sig färdigheter, för att senare använda dem i andra sammanhang, är en av kärnfrågorna i vår förståelse av lärande och utveckling. Det finns föreställningar om att kunskap är neutral och perspektivfri. Detta synsätt bidrar bland annat till att skolan uppfattas som ett ställe där man lär sig allmängiltig kunskap, som sedan praktiseras i ”verkligheten”. Men även den kunskap som genereras i skolan är situerad och inte alltid lätt att överföra till andra miljöer. Den term som brukar användas för denna överföring av kunskaper mellan situationer är *transfer* och den har i allmänhet tagits för given. Översättningen från en miljö till en annan är emellertid ofta komplicerad, eftersom de verksamhetssystem som handlingar ingår i arbetar utifrån olika förutsättningar och med olika logik (Säljö, 2000).

I ett motsatt perspektiv anser Paarup Nielsen (1999), som tidigare nämnts, att specifika och explicita kunskaper kan utvecklas med hjälp av outsourcing eller så kallad internalisering av externa kunskaper. Den kunskap och de förmågor som kan tillämpas på en mängd olika områden sägs vara mer allmänna än de som på något sätt är begränsade till den kontext i vilken de förvärvades (Tennant, 1999). De sistnämnda har stora inslag av tysta beståndsdelar och är dessutom företagsspecifika att endast det experimentella lärandet inom en verksamhet anses kunna utveckla dessa kunskapsdomäner (Paarup Nielsen, 1999).

Säljö (2000) menar att det är möjligt att anta att mänskliga handlingar karaktäriseras av en känslighet för situationella villkor, att varje situation har en social inramning. Med stöd av tidigare erfarenhet vet vi därför hur vi skall agera, vi känner de förväntningar och den inramning situationen kännetecknas av. Vad vi gör, och kan göra, måste av den orsaken förstås som betingat av kontexter och kontextuella förutsättningar. Ibland används kontextbegreppet i vetenskapliga förklaringar som något som påverkar individer men i ett sociokulturellt perspektiv är detta sätt att resonera otillräckligt. Det finns inte först en kontext och sedan en handling, utan våra handlingar utgör en del i, genererar och återskapas kontexter. Individer har dessutom olika erfarenheter och referensramar vilket innebär att vi tolkar och reagerar olika, i liknande situationer och inför liknande typer av utmaningar. Trots det måste handlingar och kunskaper – om

man vill utnyttja ett sociokulturellt perspektiv – relateras till sammanhang och verksamheter. Individer handlar alltid inom ramen för praktiker och man bestämmer vad man skall göra med utgångspunkt i den situation man befinner sig i. Lärande blir i allra högsta grad både en fråga om att förfoga över information, färdigheter och förståelse men på samma gång också en fråga om att kunna bedöma vilken information, vilka färdigheter och vilken förståelse som är tillämpliga (Säljö, 2000).

Emellanåt händer det att vår erfarenhet och existerande kunskap sätter krokben för oss. Weick (2001) menar dock inte att vi ska se erfarenheten som framtidens fiende, eftersom viss vägledning är nödvändig för att vi ska kunna handla. Det som istället bör uppmärksammas är att den erfarenhetsmässiga vägledningen måste kompletteras med en icke vanemässig uppmärksamhet i riktning mot den rådande situationen, bland annat för att undvika oavsiktliga fel. Med detta menas att vi inte ska ignorera tidigare erfarenheter för då har vi ingen vägledning. Men vi ska heller inte agera som om inget förändrats för det är förmodligen också inkorrekt. Istället måste vi agera som om det vi erfar är både sant och falskt, både möjligt och omöjligt, en kombination av kunskap och ignorans. Ju mer vi vet desto mer upptäcker vi att vi inte vet. Men vi vet mera, tack vare att kunskapen är kumulativ och koherent, i takt med att mönster känns igen efter hand. Och vi skall fortsätta använda denna kunskap när vi agerar och tolkar. Tillväxten i de igenkännande mönstren efterlämnar oss ändå en oförklarlig påminnelse och denna återstod representerar en begränsning av erfarenheternas adekvans. Att hantera denna kvarleva innebär att acceptera gränserna för vad vi vet. Pragmatiskt sker detta när ”läxor vi lärt förr” åsidosätts här och nu (Weick, 2001).

Den flexibla arbetsstyrka, som idag så ofta efterfrågas innebär alltså en som snabbt och villigt har den här förmågan att applicera existerande kunskap till nya situationer och som dessutom är beredd och kapabel att engagera sig i nytt lärande då omständigheterna rättfärdigar det (Tennant, 1999). Lärandets dilemma rör sig i detta sammanhang alltså om vilka erfarenheter individer gör i en situation och vilka innebörder, tolkningar och handlingsmönster man tar med sig till andra senare sammanhang (Säljö, 2000). Hur försäkras man sig om att det lärande som sker transfereras till eller appliceras i nya kontexter? Ur pedagogisk synvinkel blir det med tanke på ovanstående resonemang intressant att granska under vilka omständigheter som transfer av kunskap inträffar. Enligt Tennant (1999) kan kunskap transfereras men det fordrar någon form av mänsklig stötta i form av en lärare eller mentor men också en förenande diskurs t ex ett gemensamt sätt att tala. Dessa aspekter kommer att diskuteras i kommande delkapitel.

## 5.2 Gränser

Man kan karaktärisera en praktik som ”gemensamt delade historier av lärande”. Efter hand kommer dessa historier att skapa diskontinuiteter mellan dem som varit med och upplevt dem och de som inte varit det. En praktik skapar emellertid inte bara gränser utan i samma stund som gränserna tar form utvecklar praktikerna förbindelser för att kunna hålla kontakt med ”resten av världen” (Wenger, 1998). I en situation då allt mer av verksamheten ligger utanför organisationens egna gränser är det högst rimligt att anta att lärandet och kunskapsspridningen mellan olika praktiker blir osäkrare och mer komplext. Hanterandet av dessa gränsrelationer, anknytningar och ömsesidiga

meningsskapande blir då av stor betydelse. I en outsourcing-situation handlar det till viss del om att försöka förbinda två (eller flera) olika praktiker. Wenger (1998) menar att om man skall lyckas med en sådan skarvning krävs dels gemensamma *gränsobjekt* (artefakter, dokument, terminologi, koncept och andra former av förtingligande runt vilka verksamhetssystem kan organisera sina inbördes förhållanden), dels individer som kan agera som en slags *mäklare* mellan de olika praktikerna.

### 5.2.1 Gränsobjekt

Begreppet gränsobjekt (*boundary object*) används för att beskriva föremål som utnyttjas i ett visst syfte och för att koordinera perspektiv från olika områden (Wenger, 1998). I ett outsourcing-sammanhang kan kontraktet som förhandlats fram mellan företag och leverantör, tjäna som ett slags formaliserat gränsobjekt i syfte att sammanföra de båda parternas intressen. Wenger (1998) menar att eftersom dessa artefakter kan framträda som självständiga objekt är det lätt att glömma att de faktiskt är en knutpunkt av perspektiv och att det ofta är i mötena mellan dessa olika perspektiv som artefakten får sin mening. Om man t ex skriver ett meddelande som är avsett för ett stort antal människor är det lätt att anta att detta meddelar *en* historia. Man överser då det faktum att den mening detta meddelande ges faktiskt är ett resultat av de relationer som praktikerna ingår i. Vad som verkligen händer när en person läser meddelandet handlar inte enbart om relationen mellan individen och meddelandet utan också om relationen mellan de sociala praktikerna; den som meddelandet kom ifrån och den som läsaren tillhör (Wenger, 1998).

### 5.2.2 Mäklande

Mäklande är vanligt förekommande i relationer mellan en verksamhet och dess utsida. Inuti organisationer förekommer också mäklande i t ex projektarbeten där medlemmar från olika verksamheter ingår. Mäklarens arbete är komplext och innebär processer som tolkning, integrering och konfrontering av olika perspektiv. Detta innebär därför att kunna kombinera tillräcklig distans för att tillföra ett annat perspektiv med tillräcklig legitimitet för att bli lyssnad till. Det krävs dessutom en förmåga att länka samman de olika praktikerna genom att underlätta transaktioner mellan dem samt att åstadkomma lärande genom att införa element från en praktik till en annan. Slutsatsen som kan dras är att mäklande erbjuder en *deltagande anknytning* tack vare mäklarens multimedlemskap i olika praktiker och den inneboende möjlighet till förhandling som existerar i det deltagandet. Deltagandet innebär dock en paradox då de måste undvika två motsatta tendenser: (1) att bli indragen som fullvärdig medlem eller (2) att förkastas som en inkräktare. Deras bidrag ligger alltså i att vare sig vara inne eller ute (Wenger, 1998).

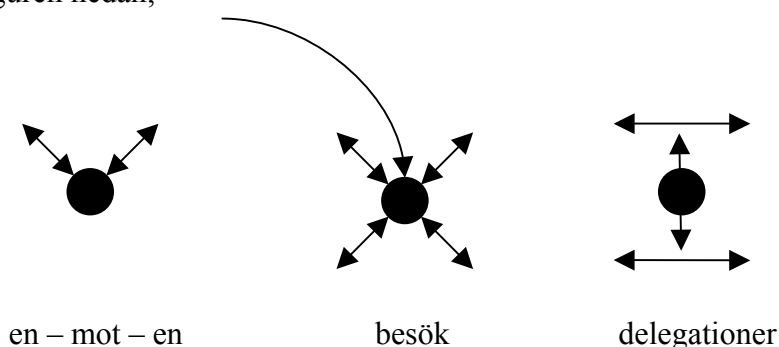
### 5.2.3 I kombination

Deltagande och gränsobjekt kan bidra till både diskontinuitet i en gräns men kan också skapa kontinuiteter över gränser. Gränsobjekt kan passera gränser och ingå i olika praktiker och vi som individer kan dessutom delta i flera praktiker samtidigt (Wenger, 1998). T ex så kan en personaldirektör ingå i ledningsgruppen på företaget men samtidigt ingå i personalavdelningen och att spänna över dessa gränser blir då en av

personaldirektörens uppgifter. Wenger (1998) menar att mäklande och gränsobjekt tillhandahåller väldigt olika typer av anknytning och representerar olika karaktär, fördelar och problem vilket reflekterar deras komplementära möjligheter. För att utnyttja dessa möjligheter är det en god idé att låta människor och artefakter resa tillsammans. Ledsagade artefakter har större möjligheter att sammanlänka olika praktiker. Ett dokument kan som bekant tolkas olika men individer kan hjälpas åt att tolka dokumentets innebörd och relevans. I kombination kan alltså gränsobjektens tvetydighet och mäklarnas partiskhet uppvägas då de kan bli varandras interaktiva resurser (Wenger, 1998).

### 5.2.3.1 Gränsmöten och meningsförhandling

Gränsmöten såsom sammanträden, konversationer och besök kan ta olika form vilket illustreras i figuren nedan;



Figur 4: Olika typer av gränsmöten, Wenger (1998).

Dialoger som sker *en mot en* involverar endast deras inbördes gränsrelation. Fördelen med denna enskilda dialog är att individerna är ensamma med varandra och kan därför vara öppna, om sina vardera praktiker, i ett försök att förbättra gränsrelationen. Den anknytning som skapas blir dock gisslan i förhållande till bådas medverkan. Ett sätt att berika ett gränsmöte ytterligare är att *besöka* en praktik. Denna visit kan ge fördjupad insikt om den besökta praktiken och hur dess medlemmar engagerar sig. Processen erbjuder dock för det mesta envägsanknytning. Värden får knappast någon inblick i hur besökarens praktik fungerar. När i stället *delegationer* med ett antal individer från respektive praktik, är involverade i ett möte, förekommer meningsförhandling dels gränsöverskridande och samtidigt mellan medlemmarna. Delegationer medger tvåvägsanknytning men problemet med dessa arrangemang är att det finns en risk att respektive deltagare klamrar sig fast vid sina interna relationer, perspektiv och sätt att tänka. Ovan beskrivna möten är enskilda händelser vilka dock kan möjliggöra förbindelse och anknytning till varandras verksamheter (Wenger, 1998).

## 5.3 Sammanfattning

Detta kapitel har försökt återintegrera det individuella lärandet i en organisationskontext. Det visar sig finnas anledning att se på individers kompetens som beroende av den kontext, i vilken den förvärvats. Lärandet har i detta kapitel också uppfattats som en blandning av erfarenhet och ignorans vilka i kombination många gånger kan undvika oaktsamhet och misstag. Dessutom har en del av de problem som

existerar då man skall försöka sammanföra två olika verksamheter med varandra diskuterats. Är syftet med samarbetet att ”lära av varandra, ta del av varandras kompetenser” kompliceras bilden ytterligare. För att möjliggöra ett sådant förenande behövs en gemensam diskurs som utvecklats dels genom medverkan och närvaro i varandras verksamheter men också genom att man skapat gemensamma gränsobjekt. Förekomsten av, antalet deltagare i och gränsmötenas karaktär kommer sålunda att påverka utfallet av desamma.



## 6 Potential eller paradox?

*I detta kapitel analyseras förutsättningarna att, genom outsourcing av HR, behålla och utveckla de kompetenser som eftersträvas i moderorganisationen. Avsikten är vidare att "knyta ihop säcken" och återuppta de funderingar och frågor som ställdes i inledningen av uppsatsen. Nya frågor och funderingar dyker emellertid upp under analysens gång, några får tillsvidare lämnas obesvarade. Avslutningsvis kommer ett uppslag till vidare forskning på området att presenteras.*

### 6.1 Vad eftersträvas?

Efter litteraturgenomgången kan följande konstateras; oavsett vilken bransch eller vilken funktion (HR eller annan) som outsourcas så bygger mycket av besluten om utflyttningen på att man vill behålla och utveckla följande (meta) kompetenser i moderorganisationen;

#### 6.1.1 Nya perspektiv

*Kompetens kan ses som en förmåga att revidera eller avlära "gamla" erfarenheter. Vissa individer, speciellt ledningen i ett företag bör, enligt Hamel & Prahalad (1996), se till att glömma bort en del av sina erfarenheter och därmed inte agera slentrianmässigt då detta kan förblinda dem från att se framtidens möjligheter. Att lära innebär med detta synsätt lika mycket att avlära. Eller som Weick (2001) formulerar det; att åsidosätta gamla erfarenheter här och nu. Ändå ses erfarenhet ofta som en nödvändig förutsättning för att individer skall kunna prestera på ett tillfredsställande sätt i organisationer. Enligt Säljö (2000) hjälper oss erfarenheten att varsebli och värdera vad som är lämpligt att göra i olika situationer. Vår "ryggsäck" blir med detta synsätt en karta och en kompass för när, var och hur vi skall agera i de utmaningar vi ställs inför. Det är därför rimligt att anta, att i en verksamhet där vi känner oss hemma infinner sig iakttagelseförmågan, om hur vi ska gå till väga i en specifik situation, mer oreflekterat än i en praktik där vi normalt inte är hemmahörande. Weick (2001) uppmärksammade oss på att den oreflekterade handlingen är tvungen att kompletteras med en icke rutinmässig observans beträffande den rådande situationen, i syfte att förbättra omdömet och för att undvika oavsiktliga fel. Därför kan det vara en god idé att komplettera de egna erfarenheterna med andras lärdomar så att ett gemensamt, bredare perspektiv får möjlighet att utvecklas.*

Å ena sidan finns alltså en potential i att, genom outsourcing av HR, förena individer från olika praktiker och med olika perspektiv, så att en kunskapsbreddning har möjlighet att realiseras. En grundförutsättning är då att arenor för sammankomster och dialoger mellan parterna skapas, att man verkligen träffas och utbyter information och erfarenheter. Detta skulle kunna vara en form av gränsmöte där parterna möts och där artefakter och gemensam diskurs formas (Wenger, 1998). Att tänka på i dessa sammanhang är att olika typer av gränsmöten har olika begränsningar och möjligheter. Under optimala omständigheter skulle kunskapsöverföring mellan individer underlättas

eftersom man interagerar och är varandras mänskliga stötta (Tennant, 1999). Om detta förekommer i ”verkligheten” framgår inte av de forskningsartiklar jag funnit på området, men vad som står klart är att relationen många gånger ses som problematisk och att informationsutbyte hindras av en rädsla för informationsläckor (Gilley et al, 2004). Paradoxen ligger då, å andra sidan, i att det förtroende och den tillit som behövs, för att våga släppa betydelsefull information till mäklande individer, är svår att bygga upp mellan personer som inte dagligen står i kontakt med varandra (Klaas, 2003). Den skepticism som kan förekomma mellan moderorganisation och leverantör kan också vara betingad av en känsla utav misstro och besvikelse som kan finnas hos både så kallade överlevare och hos dem som är tvungna att lämna moderorganisationen (Kennedy et al, 2002; Kessler et al, 1999). Att lära av varandras praktiker blir följaktligen en prekär balansgång i förhållande till att förfoga över tillräckligt mycket information (Säljö, 2000) vilket kräver tillit och engagemang (Klaas, 2003; Sennett, 1999) och att samtidigt hålla tillräcklig distans för att kunna tillföra ett annat perspektiv (Wenger, 1998).

### 6.1.2 Framtidsstrategier

*Kompetens framstår också som en förmåga att förutse och skapa framtiden.* Reich (1994) benämner denna framtidsstrateg som problemlösningsstrategin, men menar då inte en förmåga att hitta fel, utan att kunna urskilja möjligheter och att förmedla dessa till presumtiva kunder, så att de övertygas om förträffligheten i företagets produkter eller tjänster. Hamel & Prahalad (1990) definierar denna typ av kärnkompetens som en vilken ger potentiell tillgång till en bred variation av marknader, det innebär att föreställa sig nya produktområden där de befintliga kompetenserna kan användas i framtiden. Man menar vidare att ett företag, för att vara framgångsrikt, måste driva och utveckla sin egen omgivning istället för att anpassa sig till den. Den kompetens som beskrivs kan kort sägas vara en kombination av erfarenhet samt uppfattnings- och uppfinningsförmåga.

För en HR-avdelning hänger ovannämnda ”framtidskompetens” rimligtvis ihop med företagets affärs- och personalidé och hur detta i sin tur samspelar med de kompetenser som krävs i resterande delar av organisationen. Här kopplas således företagets strategi oundvikligt till HR-arbetet. Om kompetensförsörjningen skall kunna uppfyllas är personalavdelningen tvungen att ha kunskaper om hur framtiden kan komma att se ut i det aktuella företaget, både med hänsyn till sin egen avdelning men också med hänsyn till övriga avdelningar. I de fall företaget outsourcat delar av HR-funktionen kommer det alltså vara nödvändigt att informera den aktuella leverantören om denna framtidsvision (Klaas, 2003). Härefter ligger som bekant svårigheter. Som tidigare nämnts kan informationsflödet i ett sådant läge hämmas av rädsla för att leverantören ska läcka viktig information till presumtiva konkurrenter (Gilley et al, 2004). Dessutom kan det kontrakt som framförhandlats begränsa parternas möjligheter att tolka och agera efter eget huvud (Peisch et al, 1995).

Att skapa framtiden är en sak, att anpassa sig efter den är en annan. Så som outsourcing-samarbetet framträder i tidigare forskning kan det tolkas som att det är moderorganisationens uppgift att skapa och förutse framtiden medan leverantörens åliggande blir strängt taget att anpassa sig till denna framtid. Det borde emellertid, med tanke på att även de konsultativa HR-funktionerna i allt högre grad outsourcas, ligga i

moderorganisationens intresse att se till att leverantören på allvar blir insatt i deras verksamhet och verklighet så att de, i till exempel ett rekryteringsärende eller kompetensutvecklingsuppdrag, gemensamt har möjlighet att förutse vilka framtida kompetenser som kommer att behövas. I samma veva som man bestämmer sig för att outsourca HR-funktioner måste man också inse att ens konkurrenter kan förfoga över samma funktioner. Det kan därför ifrågasättas huruvida, med Hamel & Prahalads (1990) ordval, *unika* kompetenser kan utvecklas i en organisation som outsourcar konsultativa HR-funktioner.

### 6.1.3 Värdeskapande och organisatoriskt lärande

*Kompetens kan dessutom ses som en förmåga att konstituera och bidra till organisationens lärande och värdeskapande.* Kärnkompetens beskrivs av Hamel & Prahalad (1990) som en organisations kollektiva lärande speciellt med hänsyn till hur ett företag lyckas att koppla samman olika kunskaper för att få till stånd konkurrenskraftiga produkter/tjänster. För att bidra till moderorganisationens värdeskapande förväntas nyckelpersoner maximera både lärandet och effektiviteten i företaget (Roberts, 2001). Paarup Nielsen (1999) menar att den integrativa kunskapen bidrar till en sådan form av lärande och varaktig konkurrens, i och med dess möjlighet att absorbera kunskaper från externa källor. Konkurrensfördelar och ekonomiskt värde uppnås emellertid endast om den integrativa kunskapen används på ett sätt så att den skapar ett kommersiellt värde, vilket den strategiska kunskapen anses bidra med. Reich (1994) bedömer att det är tre olika grupper som ger företaget störst värde, de som identifierar problem, de som löser dem, och de som samordnar resultaten. För maximalt utnyttjande av dessa krafter bör de stå i direkt kontakt med varandra så att de hela tiden kan finna nya möjligheter.

Kombinationen med en allt mindre intern arbetsmarknad (Wikman et al, 1998) och ökade krav på flexibilitet (Hanson, 2004) sätter emellertid de anställda i en sits där det blir mer och mer upp till dem själva att lära och utvecklas. Dessutom framkommer att allt fler av de konsultativa HR-tjänsterna (dvs. de som skall säkerställa bland annat kompetensförsörjningen i företaget) lyfts ut ur moderorganisationen (Greer et al, 1999). Man kan ställa sig frågan om det första leder till det andra eller om det är tvärtom. Är det så att det ökade *självförvaltandet* av kompetenser (Hanson, 2004) leder till att företagsledningen anser att dessa HR-funktioner inte längre behövs i samma utsträckning, eftersom individerna själva tar ansvar för sin kompetensutveckling eller är det snarare det omvända förhållandet? Att den ökade HR-outsourcningen snarare leder till att individerna tvingas ta detta ansvar? Denna uppsats bidrar kanske inte till någon klarhet i dessa frågor, det är nog lite som med frågan om det var hönan eller ägget som kom först.

Oavsett vilket så bör sannolikt en utomstående HR-konsult ha sämre förutsättningar (än en intern) att bedöma och påverka vilka kompetenser som kan tänkas vara adekvata i moderföretaget. Detta antagande grundas dels med utgångspunkt i det resonemang som betonar att de olika praktikerna är verksamma utifrån olika förutsättningar och olika logik (Säljö, 2000). Men också utifrån det argument Muson & Dell (2004) framför och som poängterar att HR-personal bör finnas i den operativa verksamheten för att förstå dess speciella villkor och utmaningar. Detta resonemang bekräftas också av andra författare som påpekar att det kan vara svårt för en leverantör att ta moderorganisationens speciella intressen i beaktande, eftersom det kräver

företagsspecifika (Greer et al, 1999; Klaas, 2003) och tysta kunskaper (Paarup Nielsen, 1999). Dessutom bestäms den utomstående specialistens handlande till stor del av det kontrakt som förhandlats fram mellan parterna (Gainey et al, 2002; Peisch et al, 1995) och som, i de fall de är detaljerade, sannolikt ger föga utrymme för experimenterande och egna tolkningar.

Att självförvalta sin kompetens innebär som bekant att själv förnya och handha sin speciella kompetens (Hanson, 2004). Denna metakognitiva kompetens krävs dessutom för att hantera differentiering och integrering av olika kunskapsdomäner, vilket anses vara värdeskapande (Paarup Nielsen, 1999). Det innebär vidare att ha rätt attityd och motivation, vilket skulle kunna härledas ur den förbindelse man upplever i förhållande till företaget. Hamel & Prahalad (1996) ställer sig dock frågande till om det går att skapa denna form av anknytning då företag ständigt outsourcar det man anser är lågpresterande individer och avdelningar. De individer som blir kvar i organisationen tillhör kärnan, men hur länge? Det som är "kärnan" idag är kanske inte "kärnan" imorgon. För individen kan detta leda till en situation där man ser till att skaffa sig och utveckla sin kompetens, men kanske inte för att man så gärna vill bidra till organisationens värdeskapande och lärande utan snarare för sin egen skull, som ett sätt att försäkra sig om personlig utveckling och en position på den framtida arbetsmarknaden. Detta torde dock stå i strid med det Hagan (1996) argumenterade för, nämligen organisationers utveckling av ett lärande- och innovationsparadigm. Det lärande och det värdeskapande man i moderorganisationen traktar efter framstår således inte längre som en organisatorisk angelägenhet utan det hänger snarare på enskilda individers vilja och kapacitet (Hanson, 2004; Wikman et al, 1998).

#### 6.1.4 Generalist & specialist

*Kompetens kan också tolkas som en förmåga att hantera både djup och bredd, att vara expert och universalgeni samtidigt.* I en kärnkompetensorganisation konstaterar Hagan (1996) att arbetsuppgifterna kommer att bli mer specialiserade och fördjupade. Det innebär samtidigt att kunskapsbreddning måste understödjas för att underlätta koordinering av olika kunskapsdomäner. I praktiken har detta fått konsekvensen att projekt- och teamarbeten utnyttjas i allt större omfattning. Genom att ta del av varandras expertkunskaper vidgas perspektiven och därmed lärandet menar man. Paarup Nielsen (1999) ser denna integrativa kunskap som nödvändig för företagen då den borgar för en integrering av externa kunskaper. Kompetens betyder i detta samband då en förmåga att nyttja ett holistiskt perspektiv i en fragmenterad miljö, både vad gäller de aktiviteter som finns inom, och de som finns utanför, organisationen. Här kommer det Hanson (2004) kallar metakognitiv kompetens till användning. Det Hökenhammar (1996) benämnde som beställarkompetens i moderorganisationen stämmer också in på denna kompetensbeskrivning.

Vilka förutsättningar ges då att, genom HR-outsourcing, skapa och utveckla denna kompetens i företag? Potentialen tycks ligga i att om man outsourcar de tunga, rutinmässiga administrativa delarna av HR arbetet kan den strategiska "metakompetensen" få utrymme att utvecklas inom personalavdelningen (Hagan, 1996; Muson & Dell, 2004). Med Paarup Niensens (1999) och Drejer & Sörensens (2002) syn på know-how kan det dock konstateras att en sådan komplex kompetens tilldels grundar sig på enkla, specifika kompetenser men att dessa inte ensamma konstituerar den

komplexa strategiska kompetensen. Alla kompetenser behövs dock, enligt Paarup Nielsen (1999), för att ”göra huset beboeligt” och det som händer när man outsourcar de enkla och specifika kompetenserna är att man riskerar att förlora det horisontella lärandet, det vill säga bredden (Hagan, 1996). Paradoxen med den horisontella kunskapsförlusten ligger alltså i att outsourcingen åtskiljer de enklare kompetensnivåerna, det vill säga de ickestrategiska, från de mer avancerade men också i att HR-funktioner i fysisk bemärkelse flyttas från övriga verksamheter och ifrån de anställda (Greer et al, 1999). Det minskade lärandet inom moderorganisationen (Drejer & Sörensen, 2002; Falk & Hagman, 2002) och det ökade lärandet hos leverantörsföretaget som i tidigare forskning identifierats (Kessler et al, 1999; Borg, 2003) kan därför förklaras i termer av minskad respektive ökad bredd i verksamheten. Den bredd man förlorar i moderföretaget vinner man hos leverantören som i och med outsourcingen får in ny kompetens i sin verksamhet. En annan bidragande källa till att leverantörsföretaget ökar sitt lärande, i högre grad än uppdragsgivaren, kan vara att leverantörsföretaget (med dess HR-konsulter) i större omfattning än moderföretaget besöker den andres praktik och får på så sätt ta del av dess aktiviteter och speciella förhållanden (Wenger, 1998).

### 6.1.5 Relationsbyggare

*Kompetens kan dessutom innebära att ständigt skapa och hantera nya relationer.* Förmåga att bygga framgångsrika samarbetsrelationer beskrivs som en kärnkompetens för moderna företag (Muson & Dell, 2004; Roberts, 2001). Då allt mer av verksamheten flyttas ut blir denna förmåga till stor del avgörande för organisationers framgång. Roberts (2001) och Falk & Hagman (2002) slår fast att nya ledarkompetenser är nödvändiga för att kunna hantera hela leveranskedjan. Mer specificerat bör sannolikt detta innebära en kapacitet att arbeta både i och utanför en organisation, att vara den mäklare som Wenger (1998) talar om. Detta i sin tur ställer kravet att de mäklare individerna får tillgång till, och själva är villiga att släppa, tillräckligt mycket information från de respektive verksamheterna (Klaas, 2003). Dessutom kräver det att man på något sätt sammanför de olika intressena och kraven från leverantör (den outsource), moderorganisation och slutanvändare (kunden). För att underlätta detta sammanförande av olika praktiker bör enligt Wenger (1998) och Tennant (1999) både gränsmöten organiseras samt förenande diskurser och gränsobjekt skapas.

”Relationskompetensen” är den som tydligast framträder i forskningen som finns på området. Dels visar den sig vara en nödvändig förutsättning för att outsourcing (som samarbete) över huvud taget skall fungera (Roberts, 2001; Hedberg, 1994). Men samtidigt verkar det vara en kompetens man många gånger lämnat obeaktad och därmed inte haft med i resursberäkningen vare sig i ekonomiskt eller i tidsmässigt hänseende (Emanuelsson et al, 1997). Den springande punkten för att samarbetet ska fungera tycks ligga i att trygga en tillitsfull och ömsesidig relation (Wenger, 1998; Klaas, 2003). Hinder för att detta skall kunna uppnås finns på flera olika plan och kompliceras ytterligare av att i en HR-avdelning är det i allmänhet de själva som bestämmer vad som skall outsource. Därefter skall de dessutom hantera relationen med leverantören (Muson & Dell, 2004). I vissa fall kan ju den outsource funktionen, med tillhörande personal, förflyttas till leverantören och då finns sannolikt upprivna känslor kvar både hos moderföretag och hos leverantör (Emanuelsson et al, 1997). Utöver denna försvårande omständighet ligger en del av problematiken i en övertro på att

kunskapsöverföring och ömsesidig förståelse garanteras av ett kontrakt. Kontraktets mening är dock en fråga om tolkning vilket Wenger (1998) påtalar. Likaså har det faktiska sammanhanget betydelse för hur individer agerar och interagerar för att försöka uppfylla sina åtaganden (Säljö, 2000). I moderorganisationen respektive leverantörsföretaget kan således helt olika utgångspunkter, kultur, jargong och motivation utgöra bakgrunden för hur man tolkar och agerar i syfte att infria respektive verksamhets förväntningar. Man kan i förbindelse med detta också fråga sig hur pass synligt kontraktet är för de båda parternas anställda. Vem äger tillgång till det och vem har tolkningsföreträde?

### 6.1.6 Flexibilitet

*Kompetens innefattar även förmågan att hantera osäkerhet, förändring och ogenomskådlig komplexitet.* När en outsourcingprocess realiserar i en organisation innebär det en stor och genomgripande förändring av individers omgivning. De som får vara kvar i organisationen kan förlora tillit till ledningen som följd av ingripandet (Hamel & Prahalad, 1996) och dessutom känna en osäkerhet inför framtida förändringar (Kennedy et al, 2002). Den kompetens som behövs i ett sådant läge kan kläs i Hansons (2004) ord; att hantera frånvaron av yttre ordning, att hantera kaos. Man kan i detta sammanhang fråga sig vad ordet *hantera* har för innebörd. Är det bara ”att uthärda” eller innebär det någon form av kontroll? Och vad innebär i så fall *kontroll*? Är det att kontrollera de aktiviteter som utförs av den externa leverantören, det vill säga någon form av kvalitetskontroll? Eller är det en kontroll av individer, i form av att ledningen lättare kan ”göra sig av med eller byta ut” individer som arbetar i leverantörsföretaget än om de arbetat kvar i moderorganisationen?

Ovanstående kompetens skulle man kunna se som en komprimering av de tidigare diskuterade kompetenserna och kan förmodas vara allmängiltig för ett flertal branscher och arbetsplatser. Förändringsbenägenhet har kommit att bli ett honnörsord i organisatoriska sammanhang och man uttrycker många gånger att ett företags framgång till stor del är avhängigt på hur snabbt man kan omorganisera sig. Med outsourcing av vissa HR-tjänster anser man att företaget och kvarvarande HR-styrka blir mer anpassningsbar och lättmanövrerad. En önskan är bland annat att knyta HR närmare affärsidén, att göra denna avdelning mer strategisk (Greer et al, 1999; Borg, 2003). När ett företag väljer att outsource kan eventuellt omständigheterna kring själva processen pådriva individerna att både behärska och utveckla denna ”flexibilitetskompetens”. De individer som upptäcker att de inte klarar av förändringstakten väljer antagligen att lämna sin anställning (Kennedy et al, 2002; Kessler et al, 1999). Lite tillspetsat kan man säga att moderföretaget ”sällar agnarna från vetet” via denna process, dock med en uppenbar risk; att man ”slänger ut barnet med badvattnet” och på så sätt mister nödvändig kompetens (Lever, 1997; Drejer & Sörensen 2002; Falk & Hagman, 2002).

Så som kompetensbegreppen nu framstår kan man fråga sig *vem* som förfogar över alla ovan nämnda kompetenser. De fordras i allmänhet av dem som är kvar i moderorganisationen, och i synnerhet av toppledningen. Man kan då lite kritiskt hävda att det är en form av elitistiskt perspektiv på människor och kompetens som dominerar inom dessa företag. Vilken form av kompetens och flexibilitet handlar det då om för individerna i den outsourceade funktionen? Med hög sannolikhet att de skall rätta sig efter de förutsättningar som andra (dvs. moderorganisation och kontrakt) bestämmer,

alltså en form av *anpassning*. Icke desto mindre förväntas ofta dessa utomstående leverantörer bidra till moderorganisationens *utveckling*.

Ovanstående kompetensresonemang anser jag har svarat på min första forskningsfråga, nämligen *vilka kompetenser det är man önskar utveckla i en "kärnkompetensorganisation"*? Jag har även varit inne på den andra frågan, *vilka är förutsättningarna att uppnå detta när organisationen outsourcar stora delar av/hela HR*, men ambitionen i nedanstående delkapitel är att mer djupgående svara på den.

## 6.2 Kontrakt & kontakt

Rubriken avslöjar att det är dessa två aspekter (kontrakt och kontakt) som är de elementära förutsättningarna i ett outsourcing-sammanhang och som på ett avgörande vis konstituerar outsourcingens utfall varför jag kommer att analysera dessa ytterligare. Mellan de båda parterna i ett outsourcing-samarbete finns som bekant ett kontrakt som ligger till grund för deras samverkan (Walter, 1998). I litteraturgenomgången konstaterades att ju mer detaljerat och mer explicit kontraktet uttrycktes, desto bättre upplevdes resultaten (Gainey et al, 2002). I arbetslivspedagogiska sammanhang är dock en grundläggande tankegång att lärande och kompetensutveckling snarare hämmas av utpräglade styrdokument. För att skapa beteende som förändras över tid (Hagan, 1996; Hamel & Prahalad, 1990) bör sannolikt kontrakt, i alla fall när det gäller HR-outsourcing, inte vara så strikt och explicit formulerade utan tillåtas inbjuda till diskussioner/delegationer mellan parterna. Man får helt sonika fråga sig vad kontraktet medger när det kommer till frågor som berör kompetensutveckling etc.

Wenger (1998) anser att det kontrakt som framförhandlats mellan två praktiker kan ses som ett formaliserat gränsobjekt. Om man bestämmer sig för att inta detta synsätt blir frågor som rör gränsobjektets rörlighet, koordineringsförmåga, synlighet, meningsskapande och flexibilitet av stort intresse. Rörligheten i kontrakten syftar på huruvida kontraktets andemening rör sig inom och mellan de båda praktikerna. Wenger (1998) påtalade att det är lätt att glömma bort att det är i mötet mellan de båda praktikerna som ett gränsobjekt får sin mening. Om respektive praktik sätter in kontraktet i en pärm och låter det sitta där till kontraktstiden löpt ut har innebörden och meningsskapandet av kontraktet osynlig- och omöjliggjorts. Samarbetet borde i en dylik situation knappast ha någon större utvecklingspotential. Om det i stället finns överenskommelser om fortlöpande revidering av kontraktet finns större möjligheter att levandegöra dokumentet vilket också skulle kunna underlätta koordineringen av de olika perspektiven och meningsskapandet praktikerna emellan. Peisch et al (1995) menar att det blir viktigt att betrakta alla överenskommelser som potentiellt reversibla och att dessa måste åtföljas av en kritisk granskning och utvärdering för att därigenom ge underlag för nya kontrakt.

De gränsmöten (dvs. kontakt mellan parterna) som Wenger (1998) förordar har som tidigare nämnts både olika möjligheter och begränsningar. I outsourcinglitteraturen framkommer att relationen till leverantören i många fall var bekymmersam och att det kräver speciella kompetenser att hantera den (Falk & Hagman, 2002; Roberts, 2001) men man uttrycker inte vari problemet ligger. Det indikerades dock på att för lite resurser avsatts för att hantera denna relation (Emanuelsson et al, 1997) vilket kan tydas som att en alltför knapp kommunikation och anknytning förekommer mellan parterna.

Det kan också vara så att relationen i vissa avseenden är gisslan i förhållande till de enmot-en mötande individerna och således inte berör resten av individerna i de båda verksamheterna (Wenger, 1998). Man kan på liknande sätt tänka sig att gränsmötena, i de fall de faktiskt inträffar i form av besök eller delegationer, genererar anknytning och förståelse mellan de inblandade individerna (mäklarna) men i vilken utsträckning sprids förbindelsen och kompetensen vidare, utanför den speciella situation och kontext som mötet utgör?

Om man intar ett sociokulturellt perspektiv genereras som sagt all kompetens och kunskap i ett sammanhang, i en viss kontext och i en viss handling. Det uppstår således i samspelet mellan individ och den kontext som individen befinner sig i. Den verk samma länken mellan kollektiva och individuella erfarenheter utgörs dessutom av olika former av kommunikation (Säljö, 2000). Om HR-funktioner flyttas ut från en verksamhet kan de kompetenser som sammanhör med den aktuella funktionen inte längre utvecklas i moderorganisationen, de finns och utvecklas då hos leverantören (Drejer & Sörensen, 2002). Kan moderorganisationen inte tillgodogöra sig denna kunskap på något sätt? Möjligen om man som Tennant (1999) och Wenger (1998) förordar, säkerställer en gemensam diskurs, gemensamma gränsobjekt och har individer som har förmåga, tid och motivation att revidera sina erfarenheter (Weick, 2001; Hamel & Prahalad, 1996) och samtidigt agerar i en mäklande roll i de nödvändiga gränsmötena mellan de olika praktikerna (Wenger, 1998).

## 6.3 HR blir (H)R?

Att en HR-avdelning behöver fokusera mer på prestationerna i företaget (Muson & Dell, 2004) är också en tråd jag vill spinna vidare på. Om prestationerna är det HR-personalen i första hand skall koncentrera sig på behöver de kanske försöka bortse från individen, att sätta denne i bakgrunden. Vad jag här menar är att intern HR-personal har kanske *för* starka band till personalen, är *för* medvetna om deras privata livssituation och har *för mycket* kännedom om deras tidigare erfarenheter inom företaget. De har så att säga ett *för holistiskt* perspektiv på individerna, till skillnad från vad en extern konsult har möjlighet att ha. En tanke som slår mig är att Human Resources då är på väg att tappa bort Human, det blir istället bara en fråga om Resources. Granskningen av en prestation är lättare att göra utifrån då man inte kan (eller behöver) ta hänsyn till ”allt det mänskliga” runt individen. När obekväma beslut och bedömningar skall tas och genomföras blir det därför onekligen enklare att låta någon utomstående vara ”svarta fåret”.

Frågan man i dessa sammanhang kan ställa sig är vad det ger för signaler? När företagsledningen själv inte vill (eller anser sig kunna) genomföra svåra beslut kan det ses som både fegt och djärvt. Fegt i det avseende att ledningen på något sätt inte vågar stå för sina beslut för man är rädd att äventyra den tillit och förtroende (mellan företag och anställda) som trots allt, enligt Sennett (1999), till stor del har sitt ursprung i svåra och utmanande omständigheter. Det djärva i denna situation ligger i att faktiskt våga erkänna sin egen okunnighet. Men också i att släppa ifrån sig genomförandet av dessa svåra beslut och lita på att en utomstående konsult klarar av att hålla moderföretagets anseende uppe. För övrigt kan man fråga sig om det inte är i just svåra situationer som både kunskap och tillit genereras? Överlämnandet av dessa besvärliga uppgifter kan



förmodligen också vara en förklaring till varför moderföretaget upplever ett minskat lärande och att man i leverantörsföretaget tycker sig öka lärandet (Kessler et al, 1999; Borg, 2003).

## 6.4 Teori & praktik

Det är lätt att svepas med i den positiv-normativa diskursen som är dominerande i den forskning som hittills gjorts på fenomenet outsourcing av HR. Det mesta låter lätt och realiserbart i teorin men flera forskningsartiklar vittnar emellertid om olika problem med att få samarbetet att fungera i praktiken (Borg, 2003). Som i de flesta andra förändringsarbeten finns det i en outsourcingprocess många olika intressen och perspektiv som på ett eller annat sätt motarbetar dess avsedda konsekvenser. Detta motstånd kan delvis bero på att individerna i organisationen inte förstår eller känner behov av den förändring som initieras. I sin tur kan detta många gånger ha sin grund i att företagsledningar sällan låter de anställda vara delaktiga i förändringsarbetets inledande diagnos- och planeringsskede.

Jag har under denna uppsats framväxt på allvar försökt förstå varför och hur outsourcing av olika HR-funktioner kan bidra till en knytning närmare dess affärsstrategi och därmed till en organisations utveckling. Jag kan inte precis påstå att jag blivit klokare på just den punkten. Det hävdas bland annat att HR-personalen måste "frigöras" från de administrativa sysslorna och därför outsourcas dessa i stor utsträckning (Muson & Dell, 2004). Jag ställer mig i detta sammanhang följande frågor; är det verkligen en och samma person som genomför de administrativa och de konsultativa tjänsterna inom en HR-avdelning? Och betyder det att man genom outsourcing minskar arbetsbördan för denne person så att h-n istället kan fokusera på de strategiska, konsultativa sidorna av personalarbetet? I så fall skulle man lika väl kunnat anställa en person som övertar de administrativa tjänsterna helt och hållet, så att den andre får koncentrera sig på de konsultativa (eller tvärtom) då dessa i hög grad är beroende av företagsspecifik och så kallad tyst kunskap. Nu påträffas inte detta alternativ i någon av de artiklar jag tagit del av varför man kan hysa farhågor för att de motiv som ligger bakom outsourcingbesluten i stället är av politisk karaktär (Walter, 1998), ett sätt att göra sig av med individer som man på ett eller annat sätt anser förhindrar, eller åtminstone inte bidrar till, företagets tillväxt, lärande och värdeskapande (Hamel & Prahalad, 1996).

Samtidigt finns en annan aspekt som är värd att nämna, men som dock inte har belysts i den forskning denna uppsats utgår ifrån. I de fall där företag outsourcar en funktion som blir deras "ansikte utåt", inom HR kan t ex rekrytering vara en sådan funktion, bör sannolikt inneboende risker råda. Om konsulten (på leverantörsföretaget) inte förfogar över tillräcklig och lämplig information om både företaget och den tänkta tjänsten blir sannolikt den sökandes intryck av moderföretaget negativt. Likaså kan man tänka sig det omvända scenariot, att de/den som utför rekryteringen tilltalar den sökande och säljer in den avsedda tjänsten på ett sätt som kanske inte är signifikativ för moderföretaget. I båda fall riskerar man att gå miste om kvalificerade medarbetare.

## 6.5 Sammanfattande kommentarer

I uppsatsens inledande kapitel ställde jag frågan om vilka konsekvenser outsourcing av HR kan få för det lärande och den utveckling som man ofta säger sig sträva efter i dagens organisationer. Min uppfattning i detta arbetes slutskede är att om ett företag bestämmer sig för att outsourca en funktion så måste man nog vara beredd på och acceptera en kompetensförlust i moderföretaget. Organisatoriskt lärande och värdeskapande kan dock genereras och kan kanske kompensera kompetensförlusten om man i de respektive verksamheterna inser och utnyttjar varandras olikheter och perspektiv på ett sätt som uppmuntrar ständig interaktion och mäklade. Oavsett vilket syftet med utflyttningen är, taktiskt, strategiskt eller politiskt verkar det lärande- och innovationsparadigm som Hagan (1996) efterlyser hittills mest ha kommit leverantörsföretaget till del. Dessutom kan det eventuellt borttappade H: et (Human) i HR ha fått resultatet att företagsledningen per automatik ser HR-funktionen som mer strategisk. Därför blir kanske, i alla fall ur ett arbetslivspedagogiskt perspektiv, outsourcing av HR-funktioner en motsägelse för organisationer som verkligen tror på och vill satsa på de mänskliga resurserna.

## 6.6 Avslutningsvis

En del av de frågor jag inledningsvis startade detta uppsatsarbete med har jag fått svar på. Nya frågor har emellertid dykt upp, vilket väcker ytterligare vetgirighet om outsourcing av HR. Jag är tvungen att erkänna att den empiriska törsten knappast släckts eller ens blivit mindre efter denna litteraturstudie varför vidare forskning på området välkomnas. Att empiriskt undersöka outsourcing av HR (i synnerhet konsulterande HR-tjänster) i Sverige, där både moderföretaget och leverantören utgör en del av studien, vore därför i framtiden (för min egen eller någon annans del) en spännande uppgift att ta sig an.

## Referenser

- Borg, H. (2003) *Outsourcing of Human Resources*. The PAUSE (Personnel management Abroad by University Studies and Experience) Scholarship Foundation.
- Drejer, A. & Sørensen, S. (2002) Succeeding with sourcing of competencies in technology-intensive industries. *Benchmarking: An International Journal*, Vol 9, No.4, pp. 388-408.
- Emanuelsson, S., Hautala, O. & Åberg, E. (1997) *15 storföretag 1996/1997 Tema Outsourcing – analys av Volvo och Ericsson*. Stockholm: Metalls Utredningsavdelning.
- Falk, J. & Hagman, J. (2002) *Outsourcing to China? A Swedish Perspective of Business in the 21<sup>st</sup> Century*. Lunds Universitet: Department of Industrial management and logistics.
- Gainey, T.W., Klaas, B.S. & Moore, D. (2002) Outsourcing the training function: results from the field. *Human Resource Planning*, Vol 25, No.1, pp. 16-22.
- Gilley, K.M., Greer, C.R. & Rasheed, A.A. (2004) Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, Vol.57, No.3, pp. 232-240.
- Greer, C.R., Youngblood, S.A. & Gray, D. (1999) Human Resource Management Outsourcing: the make or buy decision. *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.3, pp. 85-97.
- Hagan, C.M. (1996) The core competence organization: implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, Vol.6, No.2, pp.147-164.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.3, pp. 79-92.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1996) Compete in the New Economy: Managing Out of Bounds. *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.3, pp.237-242.
- Hanson, M. (2004) *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens*. Skriftserien Arbetsliv i omvandling. Arbetslivsinstitutet & Stockholms Universitet: Pedagogiska Institutionen.
- Hedberg, B. (1994) *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber Hermods.
- Heikkilä, J. & Cordon, C. (2002) Outsourcing: a core or none-core strategic management decision? *Strategic Change*, Vol.11, No.4, pp.183-193.
- Holmstrand, L. (2001) Demokratiska kunskapsprocesser i arbetslivet. I Tedenljung, D. (red.) *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur
- Hökenhammar, P. (1996) *Beställarkompetens vid Datasystemutveckling*. Stockholms Universitet: Department of Computer and Systems Sciences

- Kennedy, J.F., Holt, D.T., Ward, M.A. & Rehg, M.T. (2002) The influence of outsourcing on job satisfaction and turnover intentions of technical managers. *Human Resource Planning*, Vol.25, No.1, pp.23-31.
- Kessler, I., Coyle-Shapiro, J. & Purcell, J. (1999) Outsourcing and the employee perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol.9, No.2, pp.5-19.
- Klaas, B.S. (2003) Professional employer organizations and their role in small and medium enterprises: the impact of HR outsourcing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, No.1, pp.43-61.
- Larsson, S. (1994) Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier. I Starrin, B. & Svensson, P-G. (red.) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Lever, S. (1997) An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, Vol.20, No.2, pp.37-47.
- Muson, H. & Dell, D. (2004) *Outsourcing HR in the Power Utilities and Energy Industry*. The Conference Board, Research Report E-0006-04 RR.
- Paarup Nielsen, A. (1999) Outsourcing and the Development of Competencies. *Management of Engineering and Technology*, Vol 2, pp.72-77.
- Peisch, R., Alvares, K. & Kovner, A. (1995) When outsourcing goes awry. *Harvard Business Review*, Vol.73, No.3, pp.24-33.
- Ohlsson, J. (2001) Den överhettade människan – pedagogiska utmaningar för ett humant arbetsliv. I Tedenljung, D. (red.) *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.
- Reich, R.B. (1994) *Arbetets marknad inför 2000-talet*. WSOY, Finland
- Roberts, P. (2001) Corporate competence in FM: current problems and issues. *Facilities*, Vol.19, No.7/8, pp. 269-275.
- Sennett, R. (1999) *När karaktären krackelerar. Människan i den nya ekonomin*. Avesta: Bokförlaget Atlas.
- Säljö, R. (2000) *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Tennant, M (1999) Is learning transferable? I Boud & Garrick (Eds) *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Walter, U. (1998) *Outsourcing av food & beverage på hotell i Sverige*. Handelshögskolan Göteborg: Bokförlaget BAS
- Weick, K.E. (2001) *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Wenger, E. (1998) *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: University Press.
- Wikman, A. (2001) *Internationalisering, flexibilitet och förändrade företagsformer. En statistisk analys av arbetsställets utveckling under 90-talet*. Skriftserien: Arbetsliv i omvandling. Stockholm: Elanders Gotab.

Wikman, A., Andersson, A. & Bastin, M. (1998) *Nya relationer i arbetslivet – en rapport om tendenser mot flexibla marknadsrelationer istället för permanenta anställningsrelationer*. Örebro: Arbetslivsinstitutet och SCB-tryck.

**Övriga källor:**

Personal & Ledarskap (2003), No 1.

Personal & Ledarskap (2004), No 3.

