

# HR byder op til partnerskab

af kemiingeniør, executive MBA Gitte Mandrup,  
www.gittemandrup.dk

---

*“Human Resource Management is literally too important to be left only to HR managers. Engaging the commitment of employees and shaping culture requires the active participation and leadership of line managers. The issue of leadership is crucial to effective human resource management.”*

## 1. HR Business Partnering

### Effektivt parløb

Citatet rammer kernen i begrebet HR Business Partnering som samarbejdsform mellem HR og linjeledelse. HR Business Partnering er et effektivt parløb mellem HR og ledere i forretningen, hvor begge parter erkender behovet for hinandens bidrag. I det perfekte partnerskab komplementerer HR og linjeledelse hinanden med hver deres styrker. Det sker i fælles bestræbelse på at nå virksomhedens mål og styrke virksomheden til fremtiden. HR Business Partnering er en dans mellem HR og linjeledelsen, som forudsætter, at begge parter er indstillet på at danse.

Ideen om at redefinere HR-funktionens rolle fik sit gennembrud i 1990'erne, hvor blandt andre Dave Ulrich med sin bog *Human Resource Champions* ruskede op i virksomhedens HR-ansvarlige. Budskabet var klart: HR skulle bidrage aktivt til virksomhedens resultater og have fokus på forrettningens processer og udfordringer. HR skulle bl.a. fungere som strategisk partner i forretningen, hvorved begrebet HR Business Partnering opstod. HR Business Partnering er en grundlæggende holdning i HR-funktioner, der bestræber sig på at arbejde forretningsorienteret og bidrage til virksomhedens resultater som en tæt samarbejds- og sparringspartner til linjeledelsen.

I det perfekte partnerskab spiller HR og linjeledelse tæt sammen om at lykkes med optimering af virksomhedens præstation. HR leverer relevante, effektfulde løsninger til organisationen, mens ansvaret for organisationens performance ligger hos linjeledelsen. Ideen med partnerskabet er, at begge parter opnår bedre resultater ved at arbejde som partnere i gensidig afhængighed, end hvis de arbejdede parallelt og uafhængigt i hver sin enhed.

HR må byde virksomhedens forretningsledelse op og tage det første skridt, hvis ønsket om et tættere samspil mellem HR og linjeledelse ikke kommer fra forretningen. Men timing er som bekendt vigtig, så inden HR byder op til partnerskab, er der flere ting, vi skal gøre for at forberede os. Det nytter ikke at slå på tromme for at tættere makkerskab med linjeledelsen, hvis vi ikke er klar til at bidrage med noget bedre end det, der allerede er. Vi skal derfor argumentere for, at HR Business Partnering vil være den rette løsning ud fra virksomhedens forretningsmodel, behov og opgaver. Og vi skal have topledelsens opbakning til en tilpasset løsning med roller og ansvar, der forstærker HR Business Partnering som den nye samarbejdsform.

## 2. Ledelsens holdning til HR

HR-funktionens rolle som ledelsens partner i strategiske overvejelser afhænger i høj grad af topledelsens indstilling til den menneskelige side af virksomheden. En topledelse, der lægger vægt på betydningen af organisationens bidrag til at nå virksomhedens resultater, ser HR som en vigtig spiller på ledelsesholdet, når der planlægges og tages beslutninger. Relationen mellem topledelsen og HR har derfor stor betydning for, hvordan HR-arbejdet bliver gennemført i organisationen. Der er groft sagt to måder at se samspillet mellem HR og forretningen på. HR kan enten være en integreret del af forretningen eller leve sit eget liv adskilt fra forretningen. HR Business Partnering tager udgangspunkt i HR som en naturlig del af forretningen. Parløbet mellem ledelsen og HR skærper ledelsens opmærksomhed på de organisatoriske aspekter af forretningsmæssige beslutninger på kort og lang sigt. Tilsvarende opnår HR en dybere indsigt i forretningens udfordringer, hvorved virksomhedens HR-indsats kvalificeres og målrettes betragteligt. Graden af HR's integration med forretningen tager udgangspunkt i såvel HR's

---

kompetencer og vilje til at indgå i forretningen som i ledelsens holdning til HR.

### 3. HR's position i virksomheden

#### HR's historie

Vi har alle vores historie med os. Det gælder også HR som fagområde. Nogle linjeledere vil se på HR-funktionen gennem de samme briller, som de har gjort de sidste mange år. Det kan betyde, at HR bliver set som dem, der har styr på den personaleadministrative del af organisationen. For andre kan det betyde, at HR bliver set som de „bløde“, der primært har fokus på stress, frugtordninger og medarbejdersamtaler. Der er ikke noget i vejen med hverken den administrative del eller den bløde del, idet disse behov også skal dækkes. Som ledelsens partner i forretningen udvides paletten bare betragteligt mod et mere strategisk samspil og et medansvar for at nå forretningsmæssige resultater. Selv om HR-professionelle lægger sig i selen for at være forretningsorienterede samarbejdspartnere, kan det være svært at få ledelsen med på ideen om partnerskab.

Måske står du som HR-professionel og kan ikke forstå, hvorfor linjeledelsen ikke straks kaster sig over nye spændende HR-tiltag, der skal gennemføres. Måske har du oplevet at præsentere en idé, som du brænder for, men linjeledelsen bider ikke på. Det virker som manglende interesse fra ledelsen, og du holder igen med ideen. Resultatet bliver, at du passer dit i den egen HR-boble, og linjen passer sin forretning. Det holder ikke i længden, hvis virksomheden er ambitiøs og ønsker at optimere den organisatoriske performance. Der er brug for, at alle kompetencer kommer i spil mod de fælles mål.

Når ledelsens indstilling til HR-arbejdet er tilbageholdende og relationen til HR-funktionen ikke prioriteres, påvirkes HR-indsatsen negativt. Det kan være svært at få gennemslagskraft og argumentere for at udvide indsatsen fra transaktionelle HR-ydelser som løn, vilkår, rekruttering og uddannelse til at bidrage strategisk og drive transformation og forandringsprocesser med betydning for virksomhedens udvikling. Hvis HR ikke er en integreret del af forretningens strategi, risikerer indsatsen at blive baseret på en teoretisk tilgang med brug af generiske HR-koncepter og -processer. Der er øget risiko for, at virksomhedens HR-dagsorden baseres på best practice fra litteraturen uden tilpasning til virk-

somhedens aktuelle situation. Samtidig risikerer ledelsens interesse og ejerskab for HR-arbejdet at udeblive, hvis HR sidder i en osteklokke og udarbejder forkromede HR-strategier uden kontakt med forretningens virkelighed.

HR kan komme til at bringe sig selv i en position med både kvalitativt og kvantitativt fokus på at tilbyde en lang række HR-aktiviteter og -redskaber. Det store udbud af ydelser tilfører ikke nødvendigvis værdi til virksomheden. Det nytter ikke at gøre tingene rigtigt, hvis det ikke er de rigtige ting, vi gør. Det går helt skævt, hvis ledelsens indstilling til HR bevirker, at HR bruger kræfter på at retfærdiggøre sin eksistens ved at gennemføre målinger af diverse HR-tiltag, frem for at bruge ressourcerne på at dække forretningens behov. Igen: Det nytter ikke at måle, hvor godt HR gør tingene, hvis det er de forkerte ting, vi gør i forhold til det, der bidrager positivt til forretningen.

#### 4. Når holdningen til HR skal ændres

##### Handling og resultater

Inden vi byder op til partnerskab, må vi finde ud, hvad der skal til, for at ledelsen siger ja. Vi må gøre en vedholdende indsats for at ændre ledelsens opfattelse af HR til at være integreret i forretningen. Den opgave skal vi selv tage på os. Til gengæld har vi stor indflydelse på at lykkes med opgaven. Det handler nemlig i høj grad om, hvordan vi selv vælger at spille med linjeledelsen og spille ind til forretningens udfordringer. Vi har et stykke vej, hvis HR hidtil har fungeret som personalekontor og ventet på, at telefonen skulle ringe, før vi har bidraget til forretningen. Hvis dét er udgangspunktet for HR-arbejdet, slipper vi ikke af sted med blot at argumentere med gode hensigter om HR Business Partnering i en Power-Point-præsentation for ledelsen.

Ændring af ledelsens syn på HR skal ske gennem handling og resultater. Som ledelsens partner ser vi på mennesker og organisation ud fra en forretningsmæssig vinkel. Det sker ved at sikre sammenhæng mellem forretningsmæssige behov og organisatoriske konsekvenser, vise initiativ og tage ejerskab for at drive processer frem, til resultatet er nået. Vi skal altså gøre vores del for at indgå i et nyt makkerskab med ledelsen. Vi kan trække hesten til truget, men ikke tvinge den til at drikke. HR's andel i at introducere HR Business Partnering handler til dels om at trække ledelsen til truget. Vores vigtigste opgave er dog at sikre, at trugets indhold er

så fuld af vitaminer, at ledelsen ikke kan lade være med at drikke, fordi det giver virksomheden en bedre ydeevne.

## 5. HR indefra og ud

### HR-produkterne

Når HR arbejder isoleret fra forretningen, bliver det let en kamp, hvor HR forsøger at retfærdiggøre sin eksistens ved at fokusere på, hvor mange HR-aktiviteter og redskaber HR kan tilbyde forretningen. HR sætter en ære i at have fyldt godt op på HR-hylderne med en bred vifte af spændende tilbud. HR-funktionen er organiseret i en struktur og med kompetencer, hvor HR-produkterne er omdrejningspunktet. Med varer på hylderne og HR-kolleger klar til at lange varerne over disken venter vi blot på, at organisationen vil gøre brug af de mange tilbud. Vi håber på, at de interne kunder ringer og efterspørger vores ydelser. Vi håber også på, at vores indsats efterfølgende vil have en positiv indvirkning på virksomhedens præstation.

Beskrivelsen er måske karikeret, men det er blot for at sætte det lidt på spidsen. Hvis vi driver HR-funktionen som netop beskrevet, sætter vi HR i centrum og handler ud fra HR's præmisser, hvor HR nemt bliver for HR's skyld. Vi kalder det en indefra-og-ud-tilgang til HR-indsatsen i virksomheden. Det er her, HR risikerer at producere koncepter i sit eget HR-faglige univers og sidde fast i elfenbenstårnet med det sigende spørgsmål til linjen: „Her er løsningen – øh, hvad var problemet?“

## 6. HR udefra og ind

Med kravet om, at HR skal bidrage aktivt og målbart til forretningens fremdrift og resultater, følger også en ændring i argumentationen for virksomhedens HR-indsats. Vi sætter kravet til virksomhedens udvikling og forretningsmæssige resultater i centrum for måden at gribe HR-indsatsen an på. På grundlag af virksomhedens strategiske retning og organisationens behov organiserer vi HR-funktionen med kompetencer, roller og en struktur, som bidrager bedst muligt til den organisatoriske performance i forretningen. På basis af strategiske mål og en HR-organisation, der matcher virksomhedens forretningsmodel, kan vi nu proaktivt tilpasse de ydelser, processer, systemer og redskaber, som er nødvendige for, at organisationen når de ønskede resultater.

Det er essensen i en HR-funktion med forretningen i centrum og en udefra-og-ind-tilgang til arbejdet med virksomhedens organisation. Den forretningsorienterede HR professionelle stiller spørgsmål til linjeledelsen med en udefra-og-ind-vinkel: „Hvad er dine udfordringer i forretningen, og hvordan kan jeg bidrage til at nå dine mål?“ HR kan vælge at stille sig uden for forretningen med en indefra-og-ud-attitude – eller HR kan vælge at være indenfor med et forretningsorienteret, udefra-og-ind-mindset.

### Forretningsorienteret

## 7. Holdning kommer før handling

Nøglen til det perfekte partnerskab mellem HR og forretningen er at være forretningsorienteret både i ord og i handling. Forståelsen for forretningen skal afspejles i de grundholdninger eller det mindset, som vores adfærd og aktiviteter bygger på. Med forståelsen for, hvordan HR kan bidrage til at imødekomme forretningens udfordringer, er det lettere at acceptere de forandringer som et tættere samspil med linjeledelsen fører med sig i HR-funktionen. Det nytter ikke, at HR-funktionen er organiseret med fastlåst struktur, kompetencer og velassorteret værktøjskasse, hvis det hele ikke kommer i spil til gavn for forretningen. HR skal agere proaktivt og fleksibelt med den rette indstilling til at bidrage med tilpassede løsninger, der har effekt i forretningen. Det starter derfor med holdning før handling. HR skal have det rette mindset og fokusere på at imødekomme organisationens behov fra et forretningsmæssigt perspektiv. Det handler altså om at finde egnede løsninger, der passer til virksomhedens udfordringer, mere end at HR nørkler med fancy modeller og processer, der alligevel ikke bliver anvendt i organisationen.

## 8. Ændret adfærd i HR

Det er en stor omvæltning at træde ind i rollen som forretningsorienteret partner til linjeledelsen, hvis den hidtidige HR-praksis primært har fokuseret på transaktionelle og administrative ydelser i en personaleafdeling med et indefra-og-ud-perspektiv. Selv HR-funktioner, der er kommet langt videre end blot at være personaleafdeling, kan have brug for at arbejde hen imod et mere forretningsorienteret mindset

med et udefra-og-ind-perspektiv. Det betyder, at HR skal ændre perspektiv og adfærd i forhold til hidtidig praksis.

HR skal fremover sætte sig selv på banen langt tidligere i drøftelser om virksomhedens udvikling. Vi skal flytte os fra at være på bagkant med den strategiske planlægningsproces til at udfordre og bidrage med strategisk indspil undervejs i processen. Vi skal altså ikke sidde pænt og vente uden for lokalet, mens strategierne bliver til, for efterfølgende at lave lidt kompetenceudvikling, som tilpasses strategierne. For mange HR-professionelle bliver en af de største udfordringer at stille op som partner til ledere i de operationelle enheder. Og ikke bare stille op med sparring, men udfordre og tage medejerskab for at nå enhedens mål, indtil det ønskede resultat er en realitet. For at kunne udfordre og bidrage, skal vi have fingeren på virksomhedens puls. Vi skal tænke og agere mere strategisk og effektivt, levere de nødvendige HR-indsatser rettidigt og helst være på forkant. Det stiller krav om, at vi kan levere fleksible alternativer til hidtidige fastlåste HR-processer. „One size fits all“-løsninger duer ikke nødvendigvis i alle virksomhedens divisioner og forretningsenheder, uanset hvor gennemtænkt løsningen end måtte være fra koncern-HR's side.

## 9. Ændring af mindset i HR

### Konteksten

Når vi arbejder med mindset og forandringer, skal vi altid se på den kontekst, vi indgår i. Vi har set på betydningen af ledelsens holdning til HR. Virksomhedens kultur, historie, udfordringer og visioner for fremtiden spiller også ind. Konteksten sammen med HR's nuværende position, hidtidige opgaveportefølje og måde at arbejde på danner rammerne for det mindset, vi arbejder ud fra i HR. Hvis vi ønsker at ændre mindset fra ét til noget andet, er vi nødt til at være meget specifikke i beskrivelsen af den bevægelse, vi ønsker at foretage – både i tanker, ord og handling. Vi har brug for at skabe et fælles billede af det HR-mindset, som er det rette for virksomheden fremover. Langt hen ad vejen vil der være nogle gennemgående fælles træk for det forretningsorienterede mindset i HR på tværs af virksomheder. Alligevel skal vi være varsomme med at adoptere generiske beskrivelser af det mindset, der skal bære HR succesfuldt videre netop i vores virksomhed. Da mindset handler om HR's grundlæggende indstilling til virksomhedens HR indsats, er det essentielt, at HR formulerer sit eget mindset med

særlige kendetegn og tilhørende adfærd. Det rette mindset i HR vil derfor se forskelligt ud fra virksomhed til virksomhed, hvis det skal være vedkommende og fungere som pejlemærke i hverdagen for den enkelte HR-professionelle.

Overbevisninger, om hvad der fremmer HR's bidrag til forretningen, er et godt udgangspunkt for drøftelser til at finde det nye fælles mindset i HR teamet. Mit indspil peger på overbevisninger om, at HR-professionelle bidrager bedre til virksomhedens udvikling ved at:

- Have et forretningsmæssigt perspektiv på HR-indsatsen.
- Demonstrere ét fælles HR-mindset til virksomhedens bedste.
- Bringe den samlede HR-kapacitet rettidigt i spil.
- Vise forståelse og oprigtig interesse for forretningen.
- Forstærke samspillet mellem HR og forretningen mod fælles mål.
- Udfordre forretningens behov.
- Leverer tilpassede løsninger.
- Tage ejerskab for resultater.
- Fokuserer på effekten af løsninger.

Det er vigtigt at få talt grundigt om, hvordan vi opfatter forskellige kendetegn for HR-mindset, som er relevante og vedkommende i netop vores virksomhed. Lige så vigtigt er det at få drøftet hvilken adfærd, der er knyttet til det mindset, vi skal agere efter. Det er en god investering at bruge tid sammen i denne proces. Fælles drøftelser skaber klarhed for den enkelte HR-professionelle i forretningen. Hvordan viser vi eksempelvis i handling, at vi er proaktive? Det har vi sikkert hver især forskellige opfattelser af. Og skal vi altid være proaktive, eller er der situationer, hvor det er mere passende at være afventende og reaktiv? Vi skal derfor beskrive konkrete eksempler fra vores hverdag, vores virksomhed og vores udfordringer, som vi oplever dem.

## 10. Struktur eller kultur

### Fælles indsats

HR Business Partnering handler i bund og grund mere om mindset end om, hvordan HR er organiseret. Det perfekte partnerskab baseres på, at såvel HR som linjeledelse udviser holdninger, adfærd og handlinger, der intensiverer en fælles indsats for at optimere organisationens præstation i forhold til virksomhedens strategi og mål. Organisationsstruktur

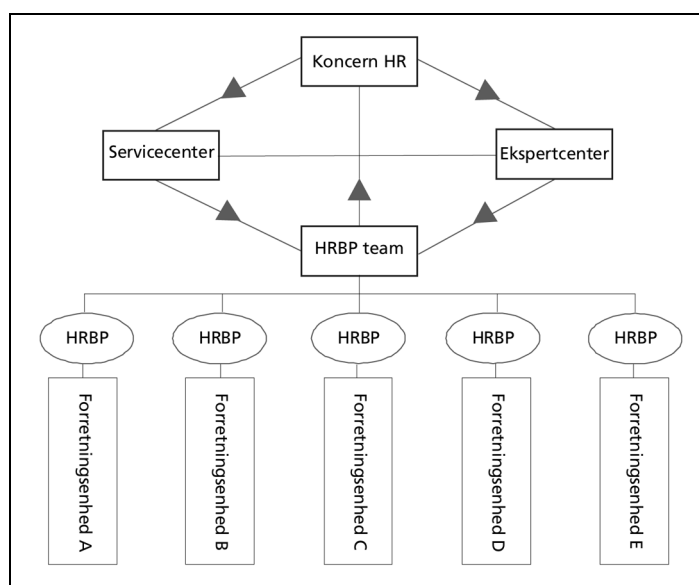


betyder mindre, såfremt den rette indstilling og de rette handlinger er til stede både hos linjeledelse og HR-funktion.

Vi kan vælge at arbejde hen imod implementering af en såkaldt HRBP-model med HR-professionelle, der dedikeres til rollen som HR Business Partner, HRBP. Eller vi kan vælge at arbejde hen imod en HR Business Partnering-kultur, hvor HR som funktion og forretningen generelt er indstillet på at spille sammen som partnere – uden at der nødvendigvis udpeges specifikke HRBP-jobpositioner. Jeg nævner disse muligheder, fordi nogle HR-funktioner af forskellige årsager kan være lidt tilbageholdende med at implementere en HRBP-model. Hvis HR-funktionen hidtil har fungeret som traditionelt personalekontor, kan det være et stort spring at indføre en HRBP-model – både for HR selv og for linjeledelsen. En anden årsag kan være, at antallet af medarbejdere i HR-funktionen er for beskedent til, at det giver mening at udpege en dedikeret HRBP. Eller måske findes der allerede en velfungerende organisering af HR-funktionen, som matcher forretningen, mens der mere er behov for at arbejde med en forretningsmæssig indstilling.

## 11. HRBP-model

Effekten af HR Business Partnering forstærkes, når det forretningsorienterede mindset støttes med organisering af HR-funktionen i en HRBP-model med HRBP'er tilknyttet de respektive forretningsenheder med klart definerede roller og ansvar. HRBP-modellen bygger på varianter af Dave Ulrichs oprindelige struktur med opdeling af HR funktionen i ekspert- og servicecentre på koncernniveau og med HRBP placeret decentralt og helt tæt på linjeledelsen (se eksempel i figur 1). HRBP-modellen åbner derved mulighed for et tættere og mere værdiskabende samspil på ledelsesniveau.



Figur 1. Eksempel på HRBP-model

I modellen er HRBP dedikeret til rollen som operationel eller strategisk partner til linjeledelsen. HRBP arbejder i forretningen og i stadig interaktion i partnerskabet med linjeledelsen. HRBP venter ikke på at blive tilkaldt ved konkrete sager i forretningen, men har fingeren på pulsen og handler proaktivt på forretningens udfordringer. HRBP sikrer eksempelvis fokus på talenter, kompetencer og bemanning til at imødekomme forretningens behov om at øge handlekraft, produktivitet og kvalitet. I en HRBP-model, hvor HRBP arbejder på strategisk niveau, har medarbejdere og ledere direkte kontakt med de centrale HR-funktioner, når det gælder mere rutineprægede opgaver og services. Disse opgaver håndteres kompetent, effektivt og konsistent af centrale HR-funktioner, frem for at HRBP bliver flaskehals for løsning af daglige HR-mæssige opgaver. Derved kan HRBP fokusere på at facilitere og drive forandringer samt sikre sammenhæng mellem forretningens strategi og organisatoriske initiativer. Organisering af HR-funktionen i en HRBP-model skal i højere grad kunne bidrage til forretningens resultater og imødekomme virksomhedens udfordringer end traditionel organisering af HR-funktionen.

## 12. Strukturering af HR-funktionen

Beslutningen om at introducere en HRBP-model vil medføre ændringer i HR's organisationsstruktur og evt. anvendelse af alternative kanaler til at levere HR-ydelser. Nye kanaler kan være etablering af HR-servicecenter og HR-specialistfunktioner, formidling af HR-informationer og HR-værktøjer via HR-intranet, overførsel af traditionelle HR-aktiviteter til ledere eller medarbejdere samt outsourcing af HR service til ekstern leverandør. Større HR-funktioner organiseres eksempelvis i en HRBP-model med et HRBP-team, et servicecenter, et ekspertcenter og en central HR-enhed med HR-ledelsen som vist i figur 1.

### HR servicecenter

Et HR-servicecenter håndterer transaktionelle rutineydelser, der skal forvaltes effektivt og professionelt af HR. Servicecentret leverer HR-ydelser til brug for flere eller alle dele af organisationen. Således håndteres systemer, processer og service med en vis volumen og ensartethed på tværs af forretningsområderne. Ydelser fra HR-servicecenter vil variere fra den ene organisation til en anden. Det kan være fuld service af transaktionelle ydelser fra rekruttering, løn og uddannelse til levering af HR-informationer og rådgivning om HR-politikker og -procedurer. Servicecentre bliver i stigende grad suppleret med HR-intranetsystemer til online selvbetjening for ledere og medarbejdere.

Ekspertcentret er en enhed med specialister, der fokuserer på udviklingsprogrammer for ledere og medarbejdere, talentprogrammer, kompetencemodeller, procesredskaber til at drive forandringer og projekter, løsninger til evaluering af organisationen etc. Foruden servicecentret og ekspertcentret vil en eventuel enhed med specialister arbejde med f.eks. personalejuridiske vilkår og kompensation. Hertil kommer en central HR-funktion med HR-ledelse. Den centrale HR-funktion har til opgave at sikre en overordnet sammenhæng mellem virksomhedens strategi og den strategiske HR-ind-sats. Lokale HR-konsulenter eller HR-chefer har den direkte og daglige interaktion med linjeorganisationen.

Det er ofte lokale HR-chefer og HR-konsulenter, der træder ind i en specifik jobfunktion som HRBP. Ved implementering af HR Business Partner kultur agerer HR-ledere og øvrige HR-professionelle med HRBP-mindset som business partnere til linjeledelsen. Eftersom HR-funktionens support skal afspejle virksomhedens vilkår og behov, findes et antal forskellige kombinationer af organisering af HR-roller og

kompetencer i forskellige enheder. Det er et studie i sig selv at finde frem til den organisering af HR-funktionen, der passer bedst til virksomheden.

Der er god inspiration at hente til HR's organisering flere steder. Her skal blot nævnes nogle få. Corporate Leadership Council har god inspiration til strukturering af HR-funktionen. Bogen *HR Business Partners* af Ian Hunter et al. beskriver særlig relationen mellem HRBP og henholdsvis servicecenter og ekspertcenter. I et afsnit af bogen *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* gennemgår Ulrich et al. forslag til struktur af HR-funktionen i forskellige typer virksomheder inddelt i store koncerner med datterselskaber eller virksomheder bestående af en enkelt forretningsenhed.

### 13. Business case for HRBP-model

Inden vi bruger kræfter på at argumentere for implementering af en eventuel HRBP-model, der passer ind i virksomheden, skal vi kunne svare klart på følgende spørgsmål: *Hvilke forretningsmæssige behov skal HRBP-modellen imødekomme, og hvilken effekt forventes HR Business Partnering at have?*

#### Begrundelse

Vi skal med andre ord begrunde, hvorfor virksomheden skal bruge energi og ressourcer på at implementere HR Business Partnering som samarbejdsform mellem HR og linjeorganisationen. Argumentationen består i at analysere virksomhedens situation og situationen for HR samt forholde os til, hvordan HR Business Partnering skal forstås og implementeres netop i vores virksomhed. Analysen af virksomhedens situation og HR's nuværende situation gennemføres internt i HR-teamet og i dialog med linjeledelsen.

Argumentationen for implementering af HR Business Partnering samles i en business case, der estimerer den forventede effekt af HRBP-modellen i forhold til virksomhedens mål og udfordringer. Konklusionens troværdighed øges, når vi tager højde for mulige barrierer og faldgruber som følge af de aktuelle forhold i virksomheden. Business casen skal være så stærk, at alle parter tror på udbyttet af HRBP-modellen. Vi skal sørge for at have fokus på forventet effekt og resultater med HRBP og ikke så meget på processen undervejs. Argumentationen skal handle om, hvad der er bedst for virksomheden, og ikke om, hvad der er bedst for HR. Hvor, hvordan og hvor meget vil HR Business Partnering

bringe værdi til eksekvering af virksomhedens strategi? HR Business Partnering skal gøre en forskel for organisationens performance med betydelig indvirkning på virksomhedens resultater.

De faktorer, der indgår i business casen, afhænger af virksomhedens situation. Det kan være optimering af organisationens bemanning og kompetencer, sygefravær, personaleomsætning, medarbejdertilfredshed, øget kundetilfredshed med afsæt i attitude eller kompetencer, hurtigere gennemførelse af forandringsprojekter – eller andre faktorer, som HRBP-modellen forventes at have positiv indvirkning på. Med begrundelser, som støtter argumentationen for at implementere en HRBP-model, har vi et solidt grundlag at arbejde videre på sammen med topledelsen. Vi ved, hvilke forretningsmæssige behov implementeringen af HRBP skal imødekomme, og hvilken effekt HRBP forventes at have på forretningen. Den forretningsmæssige argumentation skal være på plads, når HR byder ledelsen op til partnerskab. Hvis topledelsen og den øverste linjeledelse ikke kan se ideen med HRBP-modellen, kommer vi ikke videre.

## 14. En sikker vej med effektive pitstops

Den kloge HR-leder vælger en trinvis og opbyggelig vej til at implementere HRBP-modellen, frem for blot at proklamere HR's nye position som forretningens uundværlige partner. Med forventningen om, at implementering af HRBP-modellen vil bidrage til virksomhedens fremdrift, stilles skarpt på forretningen og på hvilke behov, der skal imødekommes, for at organisationen lykkes med at nå virksomhedens mål. Det er her, det forretningsorienterede HR-mindset og udefra-og-ind-perspektivet skal stå sin prøve. Ved at vælge en grundig proces med stor involvering i planlægning og implementering, opnår såvel HR som linjeorganisationen at blive bedre rustet til at få den størst mulige effekt ud af partnerskabet. Væsentlige pitstops på vejen mod HR Business Partnering er:

- Kortlægning af, hvordan HR-funktionen skal udvikle sig for at imødekomme forretningens og organisationens behov. Kvalitet, relevans, tilgængelighed og transparens skal være kendetegnende for virksomhedens samlede HR-indsats. 100 % HR-leverancer er synonymt med ambitionen om, at forretningen til enhver tid skal modtage

effektive og effektfulde løsninger fra den samlede HR-kapacitet.

- Gennemførelse af en diagnose af HR-funktionen ved at involvere alle vigtige interessenter: Hvor er HR nu? Mangler i service og leverancer eller overlap og overflødige processer? Fremtidige behov? Den for virksomhedens optimale HRBP-model designes til at levere 100 % HR-leverancer.
- Opstille business case for implementering af HRBP-model. Gør plads i budget, prioritering og kapacitet til at fokusere på både HR's kerneydelser og nye indsatser afledt af HRBP-modellen.
- Vurdering af den enkelte HRBP's potentiale, motivation, mindset og kvalifikationer til at gennemgå udviklingsforløb, før investering i udviklingen iværksættes. Hvilke kvaliteter og hvilken adfærd hjælper til succes i rollen som HRBP? For nogle er det naturligt at træde ind i rollen som ledelsens tætte sparringspartner. For andre kræver det en særlig indsats. HRBP skal være indstillet på at kvalificere sig med nye kompetencer, adfærd og forståelse af forretningen, før de indgår i udviklingsforløb.
- Sikre en klar definition af ansvars- og rollefordeling, efterhånden som de nye strukturer opstår – i HR og i linjen. Husk den personlige side af interaktionen med linjeledelsen, hvor HRBP og linjeleder indgår en forventningsaftale om, hvordan fælles kræfter bringes i spil i bestræbelserne på at udvikle forretningen og nå virksomhedens mål. Med de nye partnerskaber følger nye roller og bidrag fra linjelederne, som også skal klædes på i takt med HRBP-teamet.
- Når der er skabt klarhed over HRBP-modellen med struktur, ansvar og forventninger, udarbejdes en god HRBP-praksis for en solid HRBP-indsats i virksomheden. Gennem fælles retning, viden og praktiske redskaber øger den gode HRBP praksis kvaliteten og effekten af indsatsen i HRBP-teamet. Den fælles referenceramme giver samtidig tryghed for den enkelte HRBP i interaktionen med linjeledelsen, hvor der ofte er store udfordringer og mange bolde i luften.

Chancen for, at såvel aktører i HR som linjeledelsen får sig selv med i det lange, seje træk, er væsentlig større ved at lave ovenstående pitstops undervejs i implementeringsprocessen. Med stor involvering i de forberedende faser opnås justering og tilpasning af HRBP-modellen samt øget chance for commitment fra såvel HR som linjen.

## 15. Ledelsens involvering

Ved at involvere linjelederne i HRBP processen fra starten vil mange bekymringer, megen tvivl og mange misforståelser blive ryddet af vejen gennem dialog og udveksling af ideer. En involverende proces vil som regel give større ejerskab, end hvis HR præsenterer en færdig HRBP-model og implementeringsplan for ledelsen. Uden involvering bliver linjeledelsens opbakning mere træg, og vi går glip af væsentlige indsigter, som ellers kan øge chancerne for succes fra starten. Det er langt bedre at tage ledelsens tvivl og spørgsmål i opløbet, så svarene kan indarbejdes i løsningsmodellen. Typiske spørgsmål fra lederne er: Hvilken betydning har det for mig som leder? Jeg er jo tilfreds med HR, som det er – hvorfor skal det ændres? Betyder det mere arbejde for mig, der i forvejen har rigeligt at se til? Risikerer vi, at HR-serviceniveauet bliver ringere? Skal HRBP'erne deltage på ledelsesmøderne, og hvilken værdi vil de i givet fald bidrage med? Jo flere spørgsmål og svar vi finder gennem fælles drøftelser i den indledende fase, desto bedre betingelser skaber vi for at komme godt fra start med en HRBP-model.

## 16. Forventningsaftale for HRBP-model

### Indkøringsfase

Vær varsom med at have en for lang og for svag indkøringsfase. Jeg har set virksomheder, der har slået HRBP-modellen stort op, men med en nærmest usynlig implementeringsfase, hvor alt stort set var business as usual. Det kan være svært både for HRBP, for HR-teamet og for linjeledelsen at tage den nye HRBP-model alvorligt, hvis de involverede ikke er klar til deres nye roller, eller opbakningen fra topledelsen halter. Så hellere vente, til alle er helt klar. Der kan opstå alle mulige plausible grunde til, at virksomheden alligevel ikke er tunet ind på en ny struktur. Hvis det er tilfældet, er min klare anbefaling at vente, til timingen er rigtig. Med en for svag opstart risikerer HRBP at have stor modstand i forretningen, hvilket kan medføre ringe gennemslagskraft.

### Fælles billeder

Graden af succes med implementering af HRBP-modellen øges, hvis vi på forhånd har et fælles billede af, hvilke forventninger og forudsætninger, der styrker og fremmer processen. En forventningsaftale indeholder forudsætninger for at lykkes med HRBP-modellen i virksomheden. Forud-

sætningerne tager afsæt i læringspunkter fra virksomheders erfaringer med HRBP-modellen. Læringspunkterne er her formuleret som ti grundsætninger for at udvikle en robust HRBP-model til at understøtte forretningens behov og resultater.

Ti grundsætninger i forventningsaftale for HRBP-modellen:

1. *Topledelsen bakker op om HRBP-modellen.*

Vi har topledelsens tillid og opbakning til, at HRBP-modellen er den rette for virksomheden. Vi har et fælles billede af holdninger, ydelser og effekt som følge af HRBP-modellen. Den forventede effekt af HRBP-modellen er så stor, at ledelsen holder fast og støtter op, selv om implementeringen måske tager tid og kræver tilvænnning hos alle parter.

2. *Vi udvælger de rette personer til HRBP'er.*

Vi er indstillet på at gøre os umage med at finde de rette personer til HRBP-positionerne – også selv om det tager tid. Vi bruger ressourcer på en grundig udvælgelsesproces og ser i øjnene, at der måske er nogle personer, der ikke egnede til at udfylde rollen som HRBP. Det handler ofte mere om attitude og personlige kvaliteter end om faglig dygtighed. De respektive linjeledere deltager i udvælgelsen af HRBP'er, idet vi tager højde for det personlige aspekt mellem HRBP og linjeleder, der skal etablere partnerskabet. Vi tager konsekvensen, hvis vi ikke har den rette person i rollen som HRBP.

3. *Vi sørger for det rette antal HRBP'er til det rette antal ledere.*

Ved design af HRBP-modellen til at støtte linjen bedst muligt sikrer vi et passende antal HRBP'er dedikeret til ledere på strategiske og operationelle niveauer. Vi er indstillede på løbende at tilpasse HRBP-modellen, så den matcher forretningsmodellen, forretningens behov og linjeledelsens organisering.

4. *Vi har en engageret og HR-orienteret linjeledelse.*

Linjeledelsen er bevidst om deres ansvar for organisationens trivsel og præstation. Vi følger op på linjeledelsens ansvar for organisationens performance. Vi inddrager linjen i udvikling af HRBP-modellen. Vi sikrer en HR-infrastruktur, som støtter lederne i deres roller. I det perfekte partnerskab komplementerer HRBP og linjeledelsen hinanden med kompetencer, ansvar og handlekraft. Vi sikrer, at linjeledelsen bliver klædt på til at indgå i tæt parløb med HRBP.



5. *HRBP fokuserer primært på strategiske opgaver.*

HRBP skal primært agere som linjeledelsens strategiske sparringspartner og drive forandringsprocesser i forretningen. Andelen af transaktionelle opgaver bliver derfor reduceret til et minimum og varetaget af HR-kollegaer og teknologiske løsninger i en behørig HR-infrastruktur. HRBP skal kvalificeres til at bidrage effektivt i strategiske processer.
6. *HR-professionelle klædes på til at spille sammen i HRBP-modellen.*

Implementering af en HRBP-model har betydning for hele HR-funktionen. Vi sikrer klarhed over roller og ansvar internt i HR. Vi sikrer klarhed over forandringens betydning for den enkelte. Vi investerer i træning og uddannelse af HRBP til at udfylde rollen bedst muligt. Vi sikrer, at øvrige HR-professionelle kvalificeres til eventuelle ændringer i deres funktioner.
7. *Vi sikrer fælles retning for HR-indsatsen på tværs af virksomheden.*

HRBP og HR-kollegaer fra øvrige HR-funktioner samles regelmæssigt for at afstemme udvikling og tilpasning af tværorganisatoriske tiltag. Alle har overblik over den samlede HR-portefølje. Den samlede HR-kapacitet skal i spil, så vi undgår, at flere opfinder den samme dybe tallerken, eller at nogle kører ud ad en tangent, der ikke er i tråd med virksomhedens overordnede retning for HR.
8. *Vi opbygger partnerskaber internt i HR.*

Vi arbejder løbende med at optimere samspillet internt i HR. Vi forebygger gnidninger ved at skabe gensidig respekt og klarhed i berøringsflader mellem HRBP, specialister og administrative supportere. Gennem en anerkendende videndelingskultur udveksler vi ideer og læringspunkter mellem alle HRBP'er og HR-funktioner
9. *HRBP er en del af HR-fællesskabet.*

Vi vil sikre, at HRBP ikke føler sig isoleret i forretningen. HRBP tager aktivt del i såvel forretningens udfordringer som centrale HR-tiltag. Tilsvarende vil HRBP involvere kollegaer fra centrale HR-funktioner i løsning af opgaver i forretningen.
10. *Vi følger op på effekten af HRBP-modellen.*

Vi etablerer målepunkter som pejlemærker for såvel effekten af HRBP-modellen som succes for den enkelte HRBP. Vi evaluerer og følger op regelmæssigt. Både HR og linjen inddrages i evalueringen. Vi anvender målaftaler og forventningsaftaler aktivt.

**Forventningsaftale**

Ideen med forventningsaftalen er, at vi ved implementering af HRBP-modellen tager højde for graden af tilslutning til de ti grundsætninger. Det betyder samtidig, at vi skal tage behørlige forholdsregler og drage konsekvenser, hvor tilslutningen måtte være lav, eller vi støder på andre barrierer for implementeringen. Hvis nogle af grundsætningerne ikke giver mening i din virksomhed, hvilke skal så gælde i stedet? Måske skal HRBP-modellen implementeres med mindre skridt ad gangen, for derefter at blive justeret og udviklet hen ad vejen. Hellere justere forventningsaftalen, så den passer til virksomhedens realiteter end en aftale, som ingen tror på vil blive indfriet.

**17. Fra sund fornuft til sund praksis**

Forretningsorienteret HR, som medfører medansvar for beslutninger og resultater i forretningen, forstærker partnerskabet mellem HR og linjen. Når HR Business Partnering har fundet sin form i virksomheden, er det til stor gavn for den enkelte leder, for HR og for virksomheden i sin helhed.

Vi skaber resultater, når vi bevæger os fra sund fornuft til sund praksis. I mindst ti år har vi talt om, at den forretningsorienterede HR-funktion er sund fornuft. Forretningsorienteret HR i praksis handler om at forbinde forretningens intentioner og ønskede resultater med evnen til at eksekvere i tæt samspil mellem HR og linjeledelse. Med HR Business Partnering omsættes den sunde fornuft til sund og forretningsorienteret HR i praksis med effekt for forretningen. Virksomhedens samlede HR-kapacitet skal i spil, når vi skal støtte linjeorganisation i at præstere det ypperste. Men vi skal også prioritere vores egen organisatoriske og professionelle udvikling i HR-funktionen, så alle HR-professionelle er klædt godt på med den rette holdning og de rette kompetencer til at bidrage i forretningen.

Jeg er sikker på, at HR Business Partnering er kommet for at blive, for dygtige HRBP'er er værdifulde partnere for linjeledelsen og dermed for virksomheden. Byd derfor op til partnerskab og til HR Business Partnering-dans mellem HR og forretningen. Dynamikken i virksomheden øges, når I danser sammen og følger hinanden i det perfekte partnerskab.

## 18. Om forfatteren

Gitte Mandrup er aktuel med bogen "Perfekt Partnerskab – forretningsorienteret HR i praksis". Hun er kemiingeniør, executive MBA og selvstændig konsulent, [www.gittemandrup.dk](http://www.gittemandrup.dk). Hun har mere end 20 års ledelseserfaring henholdsvis som laboratorieleder og vice president for QA på Novo Nordisk, HR-ansvarlig og del af direktionen på Det Kongelige Teater og HR-direktør på TV2. Hun bruger sin erfaring i krydsfeltet mellem HR, ledelse og forretning, hvor hun arbejder med lederskab og rådgiver HR-ledere om udvikling af den forretningsorienterede HR-funktion og kvalificering af HR Business Partnere.

## Litteraturliste

Corporate Leadership Council:  
[www.clc.executiveboard.com](http://www.clc.executiveboard.com)

Hunter, Saunders, Borough & Constance: *HR Business Partners*, Gower, 2006

Kenton & Yarnall: *HR – The Business Partner*, Elsevier, 2005

Mandrup, Gitte: *Perfekt Partnerskab*, Gyldendal Business 2010

Reilly & Williams: *Strategic HR*, Gower, 2006

Storey, Wright & Ulrich: *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, 2008

Ulrich, Dave: *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997

Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman: *HR Transformation*, McGraw-Hill, 2009

