

Seks roller gør HR til en succes

I sin seneste bog har professor Dave Ulrich fundet frem til seks kompetencer, der karakteriserer effektivt HR-arbejde. To danske HR-ledere fortæller, hvordan de kan bruge rollerne i praksis.

JANE AUNSBJERG VILLADSEN | jane.a.villadsen@jp.dk



Der findes seks kernekompetencer, som en HR-medarbejder skal mestre for at skabe succes for sig selv såvel som sin organisation. Sådan lyder budskabet fra den amerikanske professor og HR-guru Dave Ulrich, som for nyligt var i Danmark for at lancere bogen "HR – udefra og ind", der netop er udkommet på dansk.

På baggrund af en omfattende analyse foretaget blandt 20.000 personer har professoren og hans kolleger kortlagt de roller, der gør en HR-afdeling (den afdeling, der har som ansvar at udvikle en virksomheds ansatte) effektiv. Ved to workshops arrangeret af selvstændig HR-rådgiver Gitte Mandrup fik over 150 HR-specialister mulighed for at vurdere, om de seks roller afspejler sig i deres organisation.

Strategisk angrebsspiller

I rollen som "strategisk angrebsspiller" skal HR-afdelingen sidde med ved beslutningsbordet, når virksomhedens strategi skal udvikles. Det kræver, at HR kender forretningen og den virkelighed, som virksomheden står i.

Troværdig indpisker

Samtidig er det afgørende, at HR har troværdighed blandt linjelederne i virksomheden, men det er ikke nok i sig selv. Som en "troværdig indpisker" skal HR turde have en holdning – ikke kun til sine egne funktioner, men til forretningen som helhed.

Kapabilitetsudvikler

Organisationens kapabiliteter repræsenterer det, som virksomheden er kendt for eller god til. I rollen som "kapabilitetsudvikler" skal HR både undersøge de eksisterende kapabiliteter og opbygge nye.

Forandringsmester

I en verden under forandring skal virksomheder kunne tilpasse sig de udfordringer og muligheder, der opstår. Her skal HR være en "forandringsmester", som både kan igangsætte en forandringsproces, drive og gennemføre den. Ved at skærpe evnen til forandring kan HR gøre organisationen mere smidig og fleksibel.

HR-innovator og -integrator

Som "HR-innovator og -integrator" skal HR både kende de nyeste praksisser inden for sit felt og evne at integrere dem på en måde, der giver mening i forhold til virksomheden og forretningsstrategien.

Teknologifortaler

I rollen som "teknologifortaler" skal HR udnytte den seneste teknologi. Det betyder, at administrative opgaver kan gøres langt mere effektivt, men også at mennesker i og uden for organisationen kan skabe forbindelser til hinanden. På den måde kan HR styrke virksomhedens identitet udadtil såvel som de sociale bånd inden for organisationen.

Den amerikanske professor Dave Ulrich gjorde ved workshoppen i Kolding sine tilhørere bekendt med sit syn på HR-ledelse. Foto: Michael

Hansen

Universitet på forkant

Kjeld Lanng, HR-chef på Aalborg Universitet, deltog i workshoppen med Dave Ulrich og kunne godt se sin egen organisation i hans roller. De seneste fem år har universitetet netop forsøgt at gøre HR til en slags "strategisk angrebsspiller," der er med til at opfylde og udvikle de mål, som man har inden for forskning og uddannelse.

Som eksempel nævner han den digitalisering, som universitetet er i gang med.

»Aalborg Universitet har mange uddannelser og meget forskning inden for it, og derfor skal vi også være en institution, som er på forkant med at bruge ny teknologi. Det arbejde er HR-afdelingen også med i,« siger han.

Reducerer omkostninger

Også Søren Juhl Rantorp, HR-chef i Breve Danmark, kunne genkende flere af de seks kompetencer i sit arbejde. Det var især rollerne som "strategisk angrebsspiller," "troværdig indpisker" og "forandringsmester," som han kunne se i sin egen organisation.

Ligesom Kjeld Lanng understreger han, hvor vigtigt det er at være en del af koncernens samlede strategi.

»Hos os vil vi gerne være mere lønsomme, og det bliver vi bl.a. ved at reducere omkostninger. Her spiller vi den rolle, at vi gennem ledelsesudvikling hjælper lederne med at gennemføre de forandringer, som der skal til,« siger Søren Juhl Rantorp.