

HR OG LEDERE skal BRUGE HINANDEN klogt

"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."

*Prof. John Storey (former editor of
Human Resource Management Journal)*

Af Gitte Mandrup, rådgiver & træner i HR Transformation og HR Business Partnering

Citatet rammer kernen i, hvorfor et solidt makkerskab mellem HR og linjeledelse er så vigtigt. Når vi brænder for sagen og tror på, at det nytter, er chancerne for at flytte noget og skabe resultater langt større. Det gælder både HR-folk og linjeledere. For at HR og ledelse kan rykke sammen, kræver det bare, at begge parter kan se ideen med at gøre det. Begge parter skal indse, at de har brug for hinanden til at få gode intentioner og planer omsat til handling, og det kræver en indsats fra begge parter.

Fra mit arbejde i krydsfeltet mellem HR, ledelse og forretning oplever jeg mange gode intentioner, men knap så mange reelle handlinger, hvor HR og ledelse bruger hinanden klogt i jagten på at realisere resultater. Det er, som om HR og ledere hver især fastholder hinanden i



nogle fastlåste greb, der bygger på historik og gamle overbevisninger, som ikke altid indbyder til tæt samspil om fælles mål for virksomheden.

Ledelsens holdning til HR

HR-funktionens rolle afhænger i høj grad af ledelsens indstilling til den menneskelige side af virksomheden. En ledelse, 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.

Som HR-professionel kan det være svært at forstå, hvorfor linjeledelsen ikke straks kaster sig over nye HR-tiltag, der skal gennemføres. HR præsenterer en spændende idé, men linjeledelsen bider ikke på. Det virker som manglende interesse fra ledelsen, og HR holder igen med ideen. Resultatet bliver, at HR passer sit i sin egen HR-boble, og linjen passer sin forretning. Det holder ikke i længden, hvis virksomheden er ambitiøs og skal holde sig adræt og dynamisk til at imødekomme udfordringer og sikre fremdrift. Ændring af ledelsens syn på HR skal ske gennem handling og resultater.

Ledelse og HR rykker sammen

Linjelederen er ansvarlig for sit forretningsområde og dermed for sin organisation. Derfor er mennesker og det tilhørende HR-arbejde naturligvis også lederens ansvar. Alligevel er nogle ledere lidt træge med at kaste energi og ressourcer ind i HR-arbejdet, fordi det er lettere at få HR til at tage sig af alt det med mennesker. Alt imens presser spørgsmålet sig på om hvem, der har de bedste forudsætninger for at se sammenhængen mellem forrettningens behov og den nødvendige HR-indsats. Er det lederen eller er det HR? Det er hverken den ene eller den anden part. Den optimale sammenhæng mellem HR-indsats og forretning findes netop i samspillet mellem leder og HR. Vi kan sige, at HR er eksperter på den menneskelige side af virksomheden, og linjeledere er eksperter på den forretningsmæssige side. Jo bedre HR og linjeledelse komplementerer hinanden som eksperter på hver sit felt, desto stærkere bliver den fælles indsats for, at organisationen præsterer optimalt og opnår ambitiøse resultater. >>

“ Den optimale sammenhæng mellem HR-indsats og forretning findes netop i samspillet mellem leder og HR

MAKKERSKABET MELLEML HR OG FORRETNING

På en nyligt afholdt workshop om optimering af samspillet mellem HR og forretning, gav en topleder med globalt ansvar for produktudvikling følgende indspark til, hvornår makkerskabet mellem HR og forretningen fungerer optimalt:

- HR = Forretning (dvs. HR betragter HR ud fra en forretningsmæssig vinkel)
- HR er proaktive og udfordrer lederne klogt
- HR er pragmatiske og finder løsninger, der virker og er i compliance med interne og eksterne policies
- HR opfatter sig som en integreret del af forretningen og af ledelsesteamet
- HR tænker altid "vi" – og ikke os og dem
- HR skal kende sin besøgstid og have føling med forretningens rytme ift. budget, marked, kunder osv.
- HR skal altid være spids på, hvorfor et HR-tiltag er nødvendigt og med forklaring af forventet effekt. ALDRIG HR for HR's skyld.

>> **HR's udvikling til forretningens partner**

Første skridt på HR's rejse er aktivt at beslutte, at HR-funktionen altid skal tage afsæt i forretningens behov. Når beslutningen er taget, må man samtidig erkende, at HR ikke agerer forretningsorienteret fra den ene dag til den anden. Samtidig med, at hele HR-funktionen gennemgår en transformation, er det vigtigt at anerkende transitionen hos den enkelte HR-medarbejder. For de fleste HR-funktioner er udviklingen til en mere konsulerende og drivende rolle som forretningens HR-partner en væsentlig forandring. Det kræver ikke blot ændring til et forretningsorienteret mindset, men også tilpasning af processer, metoder og ydelser.

HR-teamets mindset og adfærd rykker for alvor, når vi fokuserer på helt enkle greb til at få fat i forretningen i hverdagen. Det handler om konkrete ideer og redskaber, der gør den enkelte HR-professionelle skarpere i samspillet med linjeledere – som f.eks.:

- Lær forretningen at kende forfra og bagfra og stil de rigtige spørgsmål
- Ved du, hvad der holder linjelederen vågen om natten?
- Udarbejdelse af en effektiv spørgeramme, som passer ind i virksomhedens sprog

- Bliv bedste ven med din CFO eller controller og få forståelse for de vigtigste finansielle nøgletal i forretningen.
- Lad din nye bedste ven forklare dig sammen hængen og hvilke faktorer i organisationen, der påvirker tallene i den rigtige retning
- Brug din viden til at udarbejde en god business case for den nødvendige HR indsats

Når tilliden er opbygget, og makkerskabet fungerer, sætter de fleste ledere pris på, at HR udfordrer og giver åbne og ærlige tilbagemeldinger i rollen som sparingspartner og betroet rådgiver. Stort set alle ledere fremhæver vigtigheden af, at HR har fingeren på den organisatoriske puls og kan se behovet for at gennemføre forandringsprocesser, som også helst skal drives med HR som tovholder. Mange ledere ønsker, at HR er mere proaktiv, ligesom de bifalder HR's deltagelse i diverse møder, men ønsker en mere aktiv deltagelse på møderne. Til gengæld ønsker lederne, at HR bruger mindre tid på systemer, regler og tunge HR-planlægningsprocesser.

Leder gør det, du er bedst til

Der stilles stadig flere og nye krav og forventninger både til HR og til lederne. Lederne skal naturligvis skabe

>>
fortsættes på
side 10

>> forretningsmæssige resultater, men det handler i høj grad også om at udøve lederskab og skabe vilkår for, at organisationen er sammensat rigtigt og præsterer bedst muligt. Herudover skal lederen tænke tanker om virksomhedens udvikling på kort og på lang sigt samt sikre, at der bliver eksekveret på strategi og planer – og taget hånd om de nødvendige forandringer undervejs. Hertil kommer vigtigheden af at tænke på tværs af virksomhedens værdikæde, efterlevelse af koncern-retningslinjer og udnyttelse af potentielle synergier mellem forretningsenheder.

Som leder er det en selvfølge at have et tæt makkerskab med sin controller, når det gælder om at have hånd i hanke med status og udvikling af forretningens resultater. Tilsvarende rollefordeling bør der være mellem lederen og HR vedrørende optimering af organisationens performance til at nå de ønskede resultater. Lederen gør klogt brug af HR ved at sikre rettidig involvering og stille krav til HR om at komme med løsninger og være drivkraft ved f.eks.:

- Mere effektivt design af organisationen
- Organisatoriske og teknologiske forandringer
- Effektiviseringsprojekter
- Dynamisk tilpasning af organisationen med rette bemanning, talenter og kompetencer
- Kritiske rekrutteringer, omplaceringer og afskedigelser
- Udrulning af koncern-tiltag til lokal implementering
- Forøgelse af performance og motivation
- Strategieksekvering

Giv HR en chance

De gode intentioner om partnerskab kan hurtigt gå fløjten, hvis HR maser sig ind i på ledelsesmøderne og kræver en plads ved bordet, før HR er klar. Der er risiko for at blive sparket ud, fordi HR ikke reelt har noget nyt at byde på – endnu. HR skal derfor prioritere sin egen organisatoriske og professionelle udvikling af HR-funktionen, så alle HR-professionelle er klædt godt på med rette holdning og kompetencer til at bidrage i forretningen.

Ingen stiller spørgsmål ved, at ledere skal lære om ledelse og lære et lede. Til gengæld hører jeg ledere undre sig over, at HR skal lære at tænke og handle ud fra forretningsmæssig og økonomisk argumentation. Selv om HR måske kender produktionen eller forretningen rigtig godt, er det ikke det samme som at kunne anvende sin viden klogt til at arbejde med HR-tiltag, der har direkte indflydelse på forretningens resultater.



Partnerskabet er en dans mellem HR og linjeledelse, som forudsætter, at begge parter er indstillet på at danse

Har man som HR været i virksomheden i nogle år, er det ikke det letteste i verden at erkende, at der er brug for at lære forretningen bedre at kende – og endnu værre er det at blotte sig og melde det ud. Det er derfor ledelsens opgave at være imødekommende og give HR en chance for at lære noget.

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. Partnerskabet er en dans mellem HR og linjeledelse, som forudsætter, at begge parter er indstillet på at danse. ■

KØB GITTE MANDRUPS BOG I PID'S WEBSHOP

Gitte Mandrup har skrevet bogen "Perfekt Partnerskab – forretningsorienteret HR i praksis". 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.

Bogen "Perfekt Partnerskab – forretningsorienteret HR i praksis" kan købes på www.pidshop.dk