

[kl.dk](#) > [Fagområder](#) > [Ledelse og personale](#) > [HR skal klæde lederne på](#)

Oprettet den 01.11.10

## HR skal klæde lederne på

Den 24. november afholder KL HR-konferencen 'Nye veje til velfærd' i Bella Center. Vi varmer allerede nu op til dagen og bringer interview med nogle af oplægsholderne her på siden. Denne gang er det Business Partner Gitte Mandrup, der bl.a. fortæller om HR-funktionens rolle i sparetider.

*Hvilken rolle spiller den kommunale HR-funktion i tider med fyringer, besparelser og effektiviseringskrav?*

Som altid er det vigtigt, at HR står skulder ved skulder med lederne og dels sikrer, at lovmæssige krav og regler overholdes, og dels sikrer overensstemmelse med interne processer og interaktion med faglige organisationer og udvalg. Men det er mindst lige så vigtigt, at HR støtter og klæder lederne på til at håndtere udfordrende situationer og svære processer. HR skal hjælpe lederne til at se på tværs af organisationen, så de rette personer er på de rette pladser – og sikre at det sker i gennemskuelige og åbne processer og i balance mellem kort og lang sigt. HR har til opgave at skabe rammer for at sige farvel til medarbejdere på en ordentlig måde – og at det sker anstændigt både som ledelsesopgave og ved den generelle behandling af medarbejdere, der skal afskediges.

*Hvordan opnår den kommunale HR-funktion gode resultater?*

HR skal altid tage udgangspunkt i såvel aktuelle behov som strategiske mål for virksomheden. Det handler om at have fingeren både på den organisatoriske og på den politiske puls. Løbende observationer skal anvendes klogt til at være proaktiv og løse konkrete problemstillinger i organisationen. HR skal ikke bruge tid på det, jeg kalder for HR-lækkerier, da HR ellers kan komme til at spille sig selv af banen, når der skal tages væsentlige beslutninger og findes nødvendige løsninger. HR funktionen opnår resultater, når HR indsatsen løser udfordringer, som i sidste ende har mærkbar effekt for kommunens ydelser over for borgerne. Så hvis HR f.eks. har fokus på medarbejdertrivsel – i tæt samspil med lederne – skal det være fordi, det har en direkte indvirkning på den pågældende enheds ydelse, eller fordi det f.eks. er med til at sikre, at de rette kompetencer tiltrækkes og fastholdes. HR skal med andre ord fokusere på at påvirke kommunens resultater udadtil mere end at fokusere på diverse HR nøgletal, som ikke har direkte eller indirekte positiv betydning for resultaterne.

*Hvad skal HR-konsulenter være særligt opmærksomme på lige nu?*

HR skal hjælpe lederne med at finde kloge løsninger, der optimerer den organisatoriske performance i forhold til de givne vilkår. Således skal HR hjælpe ledere med at tænke HR opgaven smart ind i hverdagen, så HR fokus bliver integreret i ledelsesopgaven. HR må aldrig blive for HR's skyld, men HR for virksomhedens og organisationens skyld. Det betyder også, at HR-konsulenten på én gang skal være målrettet og pragmatisk ved at bistå med rådgivning til at finde løsninger, der er tilpasset situationen – frem for at fastholde koncepter og løsninger, som er fastlåste. HR konsulenten skal altså tage udgangspunkt i de konkrete behov, idet der tages behørigt hensyn til involverede parter – hvad der er bedst for virksomheden og for den enkelte. Det er vigtigt, at HR-konsulenten tør at træde i karakter, tage stilling og rådgive ledere og medarbejdere ved at komme med forskellige scenarier og konsekvenser af mulige løsninger. Det nytter ikke at gøre tingene rigtigt, hvis det ikke er det rigtige, man gør.

*Hvordan bliver en HR-funktion værdiskabende?*

Først og fremmest skal den samlede HR-funktion sørge for at basale HR administrative opgaver bliver løst let og gnidningsfrit. Ledere og medarbejdere skal opleve HR-funktionen og dens ydelser som gennemskuelige og lettilgængelige. Det nytter ikke, at HR har alle de rigtige varer på hylderne, hvis kunderne ikke kan finde dem eller kan finde ud af at gøre brug af dem. HR skal derfor sikre, at den rette HR portefølje er tilgængelige og anvendelig. I princippet betragter ledere og medarbejdere den samlede HR-funktion som en blackbox, der blot skal levere 100 % HR leverancer rettidigt. HR-funktionen skal være synlig og turde tage ejerskab for effekten af ydelserne med fokus på de ønskede resultater. Det vil sige mere fokus på begrundelse for og forventet udbytte af HR indsatsen end fokus på proces og HR-lækkerheds-faktor. I stedet for at sige "proces", "coaching" og "kompetenceudvikling" i hver sætning, så hellere tage udgangspunkt i de konkrete udfordringer, der skal løses og tale ledernes og borgernes sprog. Alle HR-ordene er jo blot en del af HR- disciplinen – og så taler HR folk ofte mere med hinanden end med deres kunder i organisationen, og det skaber jo ikke værdi for virksomheden. Krævende situationer, der stiller store krav til ledere og medarbejdere, er oplagte muligheder for, at HR funktionen virkelig kan gøre en forskel ved at bidrage med mere need to end nice to leverancer og support.

Du kan høre mere til Gitte Mandrup og HR-funktionen på konferencen 'Nye veje til velfærd' den 24. november. Indtil da kan du læse mere om konferencen og tilmelde dig [her](#).