

# DANSKE HR-FOLK

## i verdenseliten

Verdens mest respekterede og indflydelsesrige inden for HR – Dave Ulrich – var i København og gav indspark til nytænkning omkring HR's mere aktive rolle som medansvarlig for at skabe værdi for kunder, investorer, medarbejdere og samfund.

Af journalist Jens Chemnitz Povelsen

"Jeg vil have HR-chefen til at tænke meget mere på, hvad der er udfordringerne i dagens business, og hvordan HR kan give merværdi for kunder, investorer, ledelsen, medarbejdere og samfundet. Det er op til HR-chefen at vise, at HR gør en forskel på bundlinjen."

Budskabet er ikke til at tage fejl af – og der er helt sikkert også grund til at lytte godt efter, når ordene kommer fra Dave Ulrich, professor ved University of Michigan. Han er af Business Week udpeget som en af verdens mest innovative og kreative inden for virksomhedsledelse, ligesom HR Magazine de sidste tre år har placeret ham som den mest indflydelsesrige inden for HR.

En række større danske virksomheder har gennem flere år hentet inspiration hos Dave Ulrich. Senest i slutningen af 2009, da han en hel dag holdt "master class" for godt 100 HR-folk fra 15 større danske virksomheder med konsulentvirksomheden Gitte Mandrup som initiativtager og arrangør.

"Det er en fornøjelse at arbejde med professionelle danske HR-folk. De har en veludviklet forståelse for HR-rollen, og det er tydeligt, at de er meget engagerede og forpligtede. Især synes jeg, de er fremragende til at identificere og arbejde med de sociale værdier. Flere af de danske virksomheder hører til verdenseliten – både når det gælder menneskelig og social ansvarlighed og inden for business performance," siger Dave Ulrich til "Personalechefen".

### HR ud mod verden

For at forvandle de traditionelle HR-discipliner til at være en væsentlig del af virksomhedens succes fremhæver Dave Ulrich, at der først fremmest er brug for et opgør med den – mange steder stadig indgroede – opfattelse, at HR alene er en intern affære.

"HR skal være en mere udadvendt funktion og mindre indadvendt," siger Dave Ulrich.



Dave Ulrichs pointe er, at HR-cheferne i mange virksomheder kan være tilbøjelige til mere at fokusere internt på HR's funktioner og rolle end på, hvad omverdenen og kunderne har behov for. Ikke fordi han mener, at HR's opgaver med f.eks. ansættelse af medarbejdere, lederudvikling og uddannelsesprogrammer ikke er vigtige – men han vil have, at HR-cheferne i endnu højere grad skal rette fokus på, hvad det er for værdier, der kommer ud af HR-indsatsen.

Alle initiativer for at styrke og effektivisere HR-indsatsen vil i nogen grad være spildte, hvis de ikke er bundet op på nogle klare virksomhedsmål.

### Klar fælles forståelse

Dave Ulrich er varm fortalere for en model, som understøtter hele processen med at skabe denne forvandling af HR-indsatsen. Udgangspunktet er, at alle involverede i processen har en fælles og klar forståelse for, hvad virksomheden står for – og hvorfor det er så

nødvendigt, at HR får et nyt "ansigt". I det øjeblik HR begynder at tænke sig selv ind som en integreret del af virksomhedens mål, vil HR være langt bedre i stand til at kommunikere med dem i linieorganisationen og dermed skabe forståelse for og generel accept af denne HR-forvandling. På den måde bliver det også nemmere for alle involverede at komme væk fra den lidt gammeldags opfattelse af HR som en funktion på de rent interne linier.

Det er en proces med nogle faldgrupper. Før man lancerer visioner og mål for den nye HR-organisation ved et stormøde for alle i organisationen, er det helt afgørende, at der har været en meget detaljeret drøftelse og afklaring af de forretningsmæssige udfordringer, som følger af den nye rolle, HR skal spille.

### Se på interessentgrupper

En anden vigtig fase er at få afklaret, hvad man kan forvente at få ud af en sådan forvandlingsproces. Dave >



>> Gitte Mandrup og Dave Ulrich



© Henrik Stenberg 2009

- > Ulrich anbefaler, at man udser sig de interessentgrupper, som har størst betydning, og hvad der er vigtigst for dem.

HR skal sikre sig, at der er et klart billede af de forventninger, som medarbejdere, kunder, investorer og omverden med rette har til virksomheden, hvad angår f.eks. økonomiske resultater, strategisk retning, lederskab og kompetencer i det hele taget. Opfølgende analyser vil være velegnet som feedback, der kan bruges i den fortløbende tilpasning af forvandlingsprocessen.

Dave Ulrich fremhæver betydningen af, at HR i denne forvandlingsproces fortsat er et spejlbillede af virksomhedsstrukturen. Er virksomheden centralistisk, skal HR også være det – og den samme overensstemmelse skal være til stede, hvis virksomheden har en decentral struktur.

#### Barren skal hæves

HR-funktionen i en ny udgave betyder også, at arbejdet i HR skal gøres på en anden måde. I det hele taget afhænger forandringsprocessen i høj grad af, at ledelse og medarbejdere i HR får opgraderet deres kompetencer. Med andre ord: Der er brug for at få hævet professions-barren!

Dave Ulrich har identificeret seks kompetenceområder, som er vigtige at fokusere på i den nye rolle for HR (se boxen) – de, der lykkes her, er dem, der har succes med at gøre HR til en del af værdiskabelsen.

"En særlig ekstraudfordring for HR er at huske, at forvandlingen ikke er et mål i sig selv, men en vej til at støtte op om virksomhedens succesmål," betoner Dave Ulrich. ■

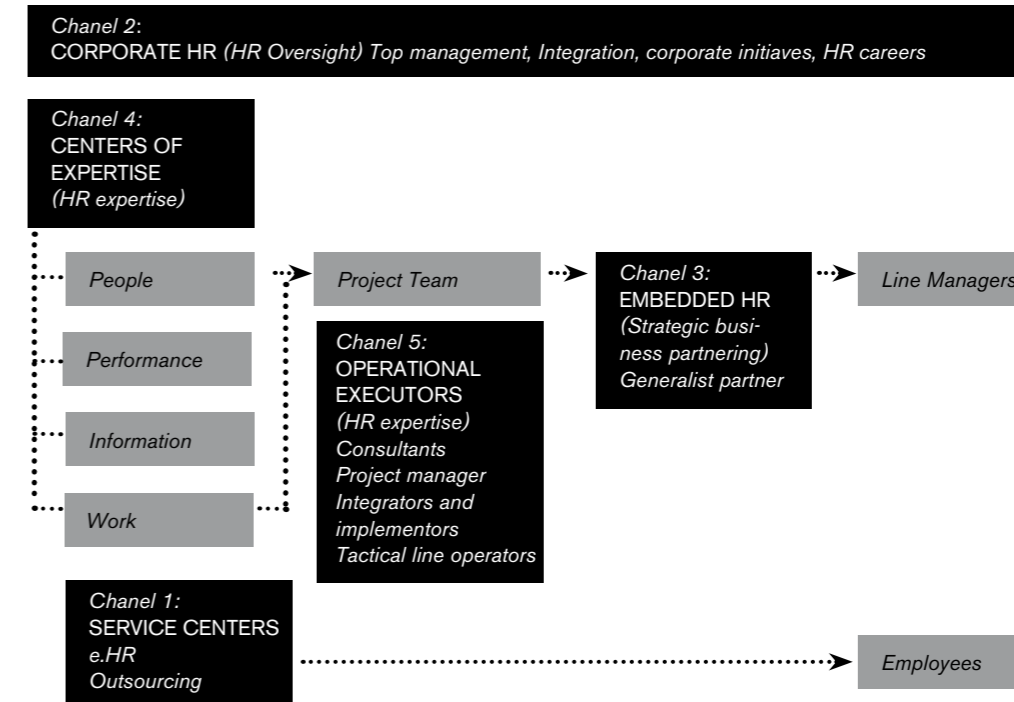


## FAKTA

Master Class-mødet med HR-guruen Dave Ulrich foregik i Carlsberg Museet i november 2009 og var kommet i stand med konsulentfirmaet Gitte Mandrup som initiativtager og arrangør. Deltagere var godt 100 HR-folk fra ATP, Carlsberg, Danfoss, Danske Bank, DONG Energy, FOSS, Forsvarets Personeltjeneste, IKEA, KMD, LEGO, NNE Pharmaplan, Novo Nordisk, Novozymes, Shell og VELUX.

## DE FIRE HR-KANALER

Sådan ser Dave Ulrich HR-afdelingens fire kanaler efter forvandlingsprocessen:



Kilde: HR Transformation – Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mark Nyman. Forlaget McGraw-Hill, 2009.

## DE VIGTIGSTE HR-KOMPETENCER

- Troværdige aktivister: Opbygge tillidsrelationer og have en klar holdning til, hvordan virksomheden opnår succes
- Forretnings-mindet: Stærk viden om virksomheden, hvordan den tjener penge og servicerer kunderne
- Strategisk: Bruge storrytelling som led i formulering og implementering af virksomhedsstrategien
- Udførende: Sikre at det daglige HR-arbejde foregår uden mangler
- Organisering: Sikre at HR er innovativ omkring integreret talent- og organisationsudvikling
- Forandringsagent: Få ting til at ske og sikre, at ny kultur bliver forstået

Kilde: Dave Ulrich