



The BOSS is in town

Af Kim Staack Nielsen, CEO, PID – Personalechefer I Danmark

>> Dave Ulrich, professor

Professor Dave Ulrich besøgte Danmark for nogle uger siden og indtog scenen til næsten samme applaus, som hvis det var Bruce Springsteen. Efter samme model som for to år siden havde Gitte Mandrup, som selv rådgiver om HR transformationsprocesser, inviteret Dave Ulrich til at inspirere HR teams fra store danske virksomheder. Med sin sædvanlige amerikanske attitude og et kæmpesmil skulle Dave Ulrich atter fortælle danske HR-personer om temperaturen på HR set i et globalt lys.

Dave Ulrich har gennem næsten 15 år været en af de meste feterede HR-guruer, som har vist vejen for HR verden over. Han har gennem sin forskning på Michigan Ross School of Business og i sine bøger lige fra 1997 "Human Resource Champions" og til hans sidste bog fra 2009 HR Transformation, vist, hvor vigtig en rolle HR har og stadig spiller for den enkelte virksomheds udvikling og organisationen i sin helhed.

Jeg tror alle, som har fulgt denne udvikling, kan huske de første 4 modeller, som Dave Ulrich beskrev i sin bog Human Resource Champions, hvor HR skulle kunne magte den administrative rolle, men med et krav om at mindske de administrative opgaver til omkring 20 % og øge de udviklingsorienterede HR-opgaver til 80 %.

HR ved en skillevej

Hvor er vi så i dag? Ja der er løbet meget vand i åen siden, og i dag står HR ved en skillevej, hvis HR skal bevare sin indflydelse i organisationen og på direktiongangen.

Dave Ulrich mener, at HR er på vej til at miste sin indflydelse, hvis den ikke ændrer retning og talesæt. HR har gennem en årrække også skulle fokusere på at være forretningsorienteret samt levere tal, som direktionen kan forholde sig til, og ikke mindst tal som understøtter organisations mål med at optimere både organisationens performance og bundlinje.

Dave Ulrich lagde vægt på, at HR udover at være mere forretningsorienteret, så også skal være lige så meget inden i virksomhedens regnskab som eksempelvis økonomichefen er – med andre ord, hvis du som HR-person af den administrerende direktør bliver spurgt om månedens omsætning, dækningsbidrag eller EBIT II, så gælder det bare om at være klar i mælet og ryste tallene ud af ærmet, selvom du ikke sidder i økonomifunktionen.

Hvorfor nu dette, kan man spørge sig selv! Ja tanken bag denne filosofi fra Dave Ulrich er, at han gerne ser HR være lige så forretningsorienteret som vores økonomifunktion er, da det er her den øverste ledelse ofte har sit fokus, og vil du gerne have indflydelse og bliver hørt, så skal du være med på tal-pluralisme – for det er her, magten ligger.

Outside/in

Dave Ulrich, i dialog med de deltagende HR teams, kom frem til, at følgende områder i dag bør have HR-afdelingernes fokus og må anses for at være nogle af de større udfordringer for HR udover den finansielle talindsigt:

Culture, Agility, Complexity, Speed of change, HR values med flere. HR value creation og fremtiden for HR er i en større grad at tænke outside/in. Hvad er så konteksten i den tankegang, og hvordan sætter man HR-strategien op mod forretningsstrategien?

Det handler om at se på tingene uden for forretningen og forbinde de udefrakommende ændringer og krav til virksomhedens strategi og vores politikker.



Se på kunderne og deres syn på virksomheden og produkterne samt andre stakeholders som leverandører, medarbejdere med mere og kun ved at ændre tingene indefra og i retningen af de ændringer, krav og drejninger, som sker omkring virksomheden, kan vi følge og ændre udviklingen på vores områder i de retninger, som de ydre omgivelser giver udtryk for, kan være positive for organisationen.

HR skal være med til at opbygge organisations styrke. Dave Ulrich kom blandt andet med en opfordring til HR om at gå ud og besøge virksomhedens kunder og fortælle dem, hvad HR gør for at understøtte kundernes behov og deres krav om kvalitet og medarbejdernes faglige og personlige kompetencer. HR skal understøtte et bæredygtigt samarbejdsforhold. HR skal give kunderne en sikkerhed for, at organisationen kan levere medarbejdere, som forstår kundernes behov, og HR skal være med til at udanne organisationens medarbejdere, så organisationen leverer den kvalitet, som kunderne efterspørger.

Hvordan kan vi transformere HR, så HR skaber værdier hos kunderne med udgangspunkt i udsagnet outside/in? Her kom Dave Ulrich med et konkret eksempel: Et amerikansk luftfartsselskab tilbyder deres VIP kunder særlige "value coupons" til en værdi af 5 gange 100 dollars, som de må give til flyselskabets personale, når kunderne oplever, at der ydes en ekstraordinær service. Beløbene tages ud af de bonuspoint, som VIP kunderne optjener under deres mange rejser med flyselskabet – det er sådan, Dave Ulrich tolker outside/in synet.

Fra strategisk HR skal vi se det i et spejl, som viser os, hvordan vores kunder og andre stakholders opfatter vores HR strategi.

Vigtigt i udviklingen af mellemlederne

Når mellemlederne udfører ledelse gennem tillærte HR-værktøjer, og HR har trænet lederen og de øvrige medarbejdere i værtdierne i HR-værktøjerne, så opnår lederen og medarbejderne ved at bruge de første 20% af HR-værktøjerne, at de giver store ændringer og værdier. De efterfølgende 20 til 80 % giver ingen værdi og eller højere performance – mens de sidste 80 til 100% igen giver megastore resultater i værdier og performance, og derfor skal lederne kunne udføre HR 100%, og alle medarbejderne forstå HR-værdierne fuldt ud.

Kravet til HR bliver så også at have fokus på forretningsudviklingen – kende HR-organisationens nøgle- og resultattal, så HR kan tale økonomi ud fra HR-strategien, som skal udvikle og udbygge organisationens resultater på mange forskellige områder deriblandt også et forbedret bundlinjeresultat. HR skal være arkitekten i husbyggeriet – man bygger huset omkring dets livsstil og de værdier, som organisationen har valgt. Det vil på mange måder både give et bedre indeklima, et mindre forbrug og ikke mindst

mere tilfredse og arbejdsvillige medarbejdere, som vil glæde sig til at møde på arbejde i et hus, hvor alle områder er optimeret for at opnå bedre resultater på alle områder, som berører organisationen.

Talentudvikling

Et andet område, Dave Ulrich fokuserede på, var talentudvikling, hvor han slog fast, at det ikke kun er for organisationens High Potentials. Talentudvikling handler om, at HR i bredden kan spotte og udvikle de enkelte medarbejders talenter og udvikle disse på linje med organisationens strategiske fastlagte udvikling. Hvorfor nu det? Jo i samlet flok kan organisationen udvikle sig til et vinderhold – har vi kun fokus på de bedste (svarende til High Potentials), så er det ikke ensbetydende med, at vi skaber et vinderhold – det udtrykte Dave Ulrich med følgende eksempel: Kun 20 % af de professionelle fodboldspillere, som er med til VM, og som scorer flest mål er med på det hold, som vinder verdensmesterskabet, og kun 20 % af de skuespillere, som vinder en Oscar – er også med i filmen, der vinder Oscar'en for bedste film.

Talentudvikling bør derfor i bredden have fokus på en samlet udvikling gennem Talent (Potentials) over følgende:

Findes der en mulig efterfølger til dit job internt i organisationen, og hvordan udvikles denne person til dette gennem interne talentudviklingsprogrammer gerne over mentor, sidemandoplæring, førdninger, udstationering, rotationsprojekter- kært barn har mange navne.

Talentudvikling over teamwork for alle og lederteam for organisationens ledere. Når vi så taler toptalenter, så er Dave Ulrichs bud på, at man faktisk kan beregne dette ganske nøgtern med en formel, som hedder: Kvadratroden af det samlede antal medarbejdere er også vores toptalentmuligheder (High Potentials) til kommende topjobs.

HR på varehylderne

HR skal ifølge Dave Ulrich kunne levere varer fra flere forskellige hylder i butikken. Tre af hans hovedfokus er på områderne:

- 1) Talent, workforce people
- 2) Leaders, leadership
- 3) Culture, workplace process

Først, når HR har set værdien af at have fokus på forretningsudviklingen og kender til organisationens resultattal, kan HR tale økonomi ud fra den fastlagte HR-strategi – og først herefter kan vi tale om fokus på HR-strategien – HR skal nemlig 100 procent understøtte virksomhedens resultater.

De unge løver

Afslutningsvis bad Dave Ulrich HR om fortsat at være opmærksom på den personlige, som organisationerne står over for i de kommende år, hvor de unge generationer vender op og ned på udtrykket work-life balance, og hvor det for dem bliver til life-work balance i jobbet, så medarbejdernes identitet bliver til organisationens kapaciteter. ■