



# Human Resource Management

## **Artikel trykt i Human Resource Management.**

Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, USB-nøgle samt onlineversion, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100 % opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2011

**Børsen**  
Ledelseshåndbøger

## 4.8.

# HR som resultatskabende partner

Gitte Mandrup | kemiingeniør, executive MBA | [www.gittemandrup.dk](http://www.gittemandrup.dk) | [gm@gittemandrup.dk](mailto:gm@gittemandrup.dk)

### 1. Hvad holder lederen vågen om natten?

I nogle virksomheder er det stadig kutyme, at HR-funktionen primært kommer i spil ved personalesager og personaleadministrative opgaver. Linjeledelsen ser ikke umiddelbart HR som bidragsyder til forretningen, så der skal arbejdes for at få en plads ved bordet. Den største fejl HR kan begå er at henvende sig til linjen med nye spændende HR-tiltag, som mest er spændende set med HR's øjne. Linjelederen ser det som en ekstra og overflødig opgave, der vil tage tid fra det, der er vigtigt for forretningen. I stedet skal HR tage fat i reelle problemer, som påvirker organisationens performance. Når HR starter med at løse konkrete problemer med umiddelbar effekt for forretningen, er det langt nemmere at få adgang til at gå skridtet videre og arbejde side om side med ledelsen om at gennemføre planer for forretningsenheden.

Tilfører værdi

Vejen frem for HR er at sikre lederens oplevelse af, at samspillet med HR tilfører værdi. Når HR har fået godt fat i *need* to HR-leverancerne, bliver det måske senere passende at arbejde med nogle mere *nice* to HR-leverancer, eller det jeg kalder for HR-lækkerier. HR-funktionen skyder sig selv i foden ved at starte den anden vej rundt og tilbyde HR-lækkerierne som det første. Jeg ser alt for ofte HR-funktioner, som med den bedste hensigt tilbyder de fremmeste HR-tiltag eller med stor iver sender en forespørgsel til linjen om, hvad de kunne tænke sig fra HR. Som regel er det spild af gode HR-kræfter. Både trendy HR-tiltag og spørgeskemaer opleves i mange tilfælde som en ekstra byrde for linjeledelsen. Så længe de basale HR-leverancer som hyre, fyre, løn og administration fungerer, orker linjeledelsen ikke at hitte på yderligere behov for HR-support.

HR skal derfor have fingeren på pulsen og finde frem til organisationens behov med en udefra-og-ind tilgang til HR-opgaven med afsæt i lederens og virksomhedens faktiske udfordringer. I stedet for at komme med et lækkert nyt MUS-skema, frugtordninger eller sågar oplæg til en kompetenceudviklingsstrategi, må HR finde ud af hvad, der holder linjelederen vågen om natten. Hvad er udfordringerne i lederens del af forretningen? HR skal dog være varsom med helt at overlade det til linjelederen at formulere organisationens behov. Det kræver mod at udfordre og tage ansvar for at iværksætte de rette HR-initiativer baseret på analyse af forretningens reelle udfordringer. Det kan sagtens være, at det ender med, at HR skal udarbejde en strategi for kompetenceudvikling – men den skal i givet fald iværksættes på baggrund af reelle behov i forretningen, og ikke fordi HR har kompetenceudvikling på agendaen.

## 2. 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 al det med mennesker. Alt imens presser spørgsmålet sig på om hvem, der har de bedste forudsætninger for at se sammenhængen mellem forretningens 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. Dette forstærkes, når HR og leder etablerer et partnerskab med fælles mål og ambitioner for organisation og forretning.

En HR-partner arbejder målrettet med at hjælpe ledelsen til at nå forretningsmæssige mål, der hvor organisationens kompetencer og potentiale spiller ind. Den kompetente HR-partner forstærker således virksomhedens ledelseskraft og dermed organisationens evne til at eksekvere forretningens

strategier. Ledelseskraften er et udtryk for den samlede ledelseskapacitet, aktivering af handlekraft og beslutningsdygtighed. Den fulde ledelseskraft er først i spil, når den enkelte leder lykkes med at realisere strategier og mål via medarbejdernes drivkraft med fuld udnyttelse af deres kompetencer, vilje og engagement. Den gode HR-partner vil proaktivt sikre tiltag, så organisationen hele tiden har styrken, kompetencerne og handlekraften til at nå virksomhedens mål.

### 3. Et makkerskab med tillid og fortrolighed

Ved siden af ledelsen

Som forretningens partner handler det om, at HR spiller ind, tager fat og tager plads ved siden af ledelsen. HR-partneren stiller op, i stedet for at stille videre eller lade stå til. HR-partneren ser på forretningens behov med HR faglige briller på, stiller ind på det reelle problem og slipper først, når resultatet er nået. HR skal altså gøre sin del for at indgå i partnerskab med ledelsen. Høj HR-faglighed kombineret med solid forretningsforståelse gør det dog ikke alene. Som HR-partner spiller de personlige kvaliteter og adfærd væsentligt ind i den tætte relation til linjeledelsen.

Lederen er altid rollemodel – i medgang som i modgang – og såvel positiv som negativ adfærd afspejles i organisationen. Lederen har noget på spil i relation til både medarbejdere, egen leder og sidestillede kollegaer. Som ledelsens betroede partner bliver HR en værdifuld sparringspartner, der giver feedback og inspiration til lederen og hans lederskab. Et makkerskab, der bygger på tillid og fortrolighed, vil bibringe lederen et perspektiv og indsigt med flere indfaldsvinkler til hans lederskab, end relationen til medarbejderne nogensinde kommer til at give. Med tiden kan relationen mellem leder og HR-partner udvikle sig til et frirum, hvor det er i orden at vise sårbarhed og dermed skabe rum for udvikling via ærlig feedback.

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 sparringspartner 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. Dog ønsker mange ledere, at HR er mere proaktiv, ligesom de bifalder HR's del-

tagelse 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.

Partnerskabet bygger altså på fortrolighed og loyalitet i relationen mellem leder og HR-partner. Samtidig har det stor værdi, når HR-partneren bibringer enhedslederen viden og indsigter, der går på tværs af virksomheden. Ved at se på organisationen lidt udefra bidrager HR-partneren til udfoldelse af ledelseskraften, hvilket øger kvaliteten af beslutninger, der har med hele organisationen at gøre.

#### 4. Rollen som HR-partner

##### Strategiske opgaver

Lad os se på, hvordan rollen som HR-partner adskiller sig fra at være traditionel HR-konsulent. Generelt opfattes rollen som HR-partner som værende mere strategisk og proaktiv end operationel og reaktiv. Udgangspunktet er derfor, at en HR-partner bruger mere tid på strategiske opgaver og mindre tid på HR-administration og operationelle HR-opgaver. Fordelingen af operationelle og strategiske opgaver afhænger dog af virksomhedens samlede HR-ressourcer. Den strategiske vinkel understreges gennem HR-partnerens større engagement i og indflydelse på forretningens strategiproces. Således sikrer HR-partneren, at strategiske HR-tiltag afstemmes med forretningens strategi. Samtidig bidrager HR-partneren til at løse problemer direkte i forretningen. HR-partneren skal derfor i højere grad være i stand til at udfordre og klare sig i diskussioner med linjeledelsen. Med fokus på målbare resultater frem for proces er HR-partneren i langt højere grad opmærksom på, om HR-indsatsen har reel effekt i forretningen.

##### Ekspertise

Centralt for rollen som HR-partner er anvendelsen af ekspertise og viden til at maksimere potentialet af de menneskelige ressourcer i forhold til forretningens strategiske udfordringer. HR-partneren skal således identificere disse udfordringer og igangsætte projekter på tværs af hele spektret af HR-aktiviteter. For at blive mere konkret på, hvad rollen som HR-partner indebærer, er her en liste over typiske opgaver for en HR-partner, der arbejder både strategisk og operationelt:

- Strategi og rådgivning vedrørende medarbejder- og ledelsesudvikling

- Strategi for tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere
- Strategisk planlægning og opfølgning på organisatoriske processer
- Organisationsudvikling og -design
- Organisatorisk gennemgang af forretningsområde
- Implementering af koncern HR-initiativer
- Forbedring af organisatorisk produktivitet og kvalitet
- Planlægning og facilitering af forandringsprocesser
- Forvaltning af personalepolitik
- Overblik over programmer for belønning og fratrædelse
- Overblik over overenskomster
- Overblik over personalejuridiske vilkår og procedurer.

HR-ledelsen skal være varsom med at udnævne dygtige HR-administrative medarbejdere eller HR-specialister til HR-partner ved blot at ændre stillingsbetegnelse. En HR-partner skal kunne udfordre ledelsesteamet og udvikle solide initiativer med positiv indvirkning på forretningens resultater. Rollen som HR-partner stiller krav til særlige kompetencer og kvaliteter, ligesom der stilles særlige forventninger til HR-partneren.

**En HR-partner forventes at:**

- bidrage til forretningen og skabe sammenhæng mellem aktiviteter i organisationen og strategi for forretningen
- være proaktiv, handle selvstændigt, tage aktion og skabe værdi
- være resultatorienteret, stærkt kundeorienteret, handlingsorienteret og udvise vedholdenhed til at nå resultater
- anvende ledelsesinformation, bidrage til årlige planer og mål, have fokus på omkostninger og kunne omsætte informationerne til praksis
- udvise lederskab og tage ledelse i relevante projekter
- have overblik over den samlede HR-portefølje, opmuntre til aktiviteter på tværs og deltage aktivt i overordnede HR-aktiviteter
- forudse forandringer og konsekvenser heraf og handle på dem
- have fingeren på pulsen med trends og best practice og anvende læring fra evalueringer
- være god til at netværke, skabe og vedligeholde kontakter såvel på tværs i virksomheden som eksternt.

## 5. Kvaliteter, der giver succes som HR-partner

Ligeværdig spiller

De mest succesfulde HR-partnere ser sig selv som ligeværdige spillere på holdet og tror på, at de kan bidrage til ledelsen og til forretningen. De kender virksomheden i sin helhed og har grundig indsigt i relevante forretningsområder. Det indgående kendskab til forretningen giver optimale forud-

sætninger for at vurdere hvilke HR-indsatser, der er nødvendige og tilfører værdi til virksomheden. Troen på eget bidrag og forståelsen for forretningens vilkår giver HR-partneren selvtillid i relationen til lederne. Selvtilliden medfører, at den succesfulde HR-partner formår at skabe tætte relationer, uden at give køb på sin objektivitet og uafhængighed i sparring til lederne. Dette fører til den gennemslagskraft og evne til at udfordre, som lederne efterspørger – og som giver ligeværdigheden i samspillet. Den succesfulde HR-partner tager ansvar for egne handlinger, fremdrift og egen situation. Dette omsættes til effektiv adfærd med opsummering af følgende karakteristiske kendetegn for den succesfulde HR-partner, der primært fungerer som strategisk partner til linjeledelsen:

- *Selvtillid og tro på betydning af eget bidrag*  
HR-partneren har højt niveau af selvtillid og tror på, at egen HR-indsats skaber værdi for forretningen. HR-partneren ser selv sig som en naturlig del af ledelsesteamet, og tror på egne evner til at øve indflydelse på mennesker og påvirke beslutninger.
- *Solid forretningsforståelse*  
HR-partneren forstår på lige fod med ledelsesteamet, hvordan forretningen bliver drevet inklusiv hvilke faktorer, der har indvirkning på forretningen, pres fra konkurrenter og forretningens udfordringer. Lytter og opfanger hurtigt vigtige facts om forretningen og ledelsens udfordringer. Er nysgerrig og viser interesse for de indre og ydre linjer med fokus på løbende udvikling og forbedring af organisationen og forretningsområdet. Bidrager til at finde løsninger i forretningen med HR-perspektiv – og løsninger i HR med forretningsmæssigt perspektiv. Iværksætter altid HR-aktiviteter, der skaber værdi for virksomheden. Aldrig HR for HR's skyld.
- *Objektiv og fokuseret*  
HR-partneren kan holde et objektive perspektiv. Ved hvad, der er vigtigt og bliver ikke opslugt af detaljer, som er irrelevante på ledelsesniveauet. Demonstrerer evne til at analysere og forstå data og informationer hurtigt. Bliver ikke hængende i problemstillinger, som ikke længere er relevante. Har en klar agenda og ved hvor fokus skal ligge.

- *Beslutsomhed og handlekraft*  
HR-partneren er innovativ og finder nye måde at gribe løsninger an. Er i stand til struktureret at bruge oplysninger, indsigt og viden til at identificere muligheder. Træffer selvstændigt strategiske beslutninger om forbedringer. Har selvtilliden og evnen til kritisk at udfordre ledelsens oplæg og beslutninger samt komme med alternative forslag og anbefalinger. Viser mod, handlekraft og risikovillighed.
- *Fleksibel og forandringsvillig*  
HR-partneren er fleksibel, åben for forandringer, lydhør og modtagelig. Tilpasser sig vekslende vilkår og betingelser. Er hurtig til at justere strategier til nye situationer.
- *Loyal overfor koncern HR-agenda*  
HR-partneren bidrager til koncern HR-teamet og til koncern initiativer. Er dygtig på sit felt, men ved at der altid er mere at lære. Opbygger tillidsfulde relationer til andre og gør maksimalt brug af HR-ressourcer, når der er brug for at finde svar og løsninger. Står på mål for HR-dagsorden i forretningen og evner at balancere både lokal og koncern agenda.

Mindset

Ovenstående giver et indtryk af hvilket mindset og hvilken adfærd, den gode HR-partner udviser i hverdagen. Fokus er her primært på personlige kvaliteter i samspillet med andre og på måden hvorpå faglige-opgaver håndteres. HR-partneren kommer langt med den rigtige indstilling og adfærd, men ligesom HR-faglighed ikke kan stå alene, så gør gode personlige kvaliteter det heller ikke uden faglig kompetence. Specifikke faglige kompetencer hos HR-partneren indebærer eksempelvis evnen til at stille de rigtige spørgsmål, håndtering af forandringer, strategiske tænkning, analyse af data og nøgletal etc.



### Væsentlige kompetencer og kvaliteter hos HR-partneren

#### Faglige kompetencer

- Solid forretningsforståelse
- Strategisk forståelse
- Strategisk dialog
- Kendskab til økonomiske nøgletal
- Analyse af data og informationer
- Drive forandringsprocesser
- Projektstyring
- Spørgeteknikker
- Netværke

#### Personlige kvaliteter

- Selvtillid og tro på betydning af eget bidrag
- Ekstrovert og interesseret i mennesker
- Objektiv og fokuseret
- Nysgerrig og Fleksibel
- Beslutsomhed, risikovillig og handlekraft
- Mod og evne til at udfordre
- Gennemslagskraft og god kommunikation
- Loyal overfor koncern HR-agenda
- Høj grad af selvindsigt

Uanset kendetegn og kompetencer for den succesfulde HR-partner, så er det resultaterne, der tæller. Resultater hænger sammen med troværdighed, som giver mulighed for at øve indflydelse på væsentlige beslutninger. Troværdigheden opnås altså gennem handling, kvaliteten og effekten af de løsninger og initiativer, HR-partneren bidrager med i forretningen. Troværdigheden øges, når linjeledelsen har tiltro til HR-partnerens evner til at levere resultater og ikke blot tilbyder løsninger. Eksempelvis er medarbejdertræning en løsning, mens øget performance er et resultat af træningen. Tilsvarende er reorganisering en løsning, mens øget effektivitet kan være resultatet.

### HR-partnertræning – en god investering

For det første er ovenstående en opsummering af kvaliteter hos den stærke, succesfulde HR-partner, som er landet godt i rollen. For det andet skal HR-partneren lige justere niveauet af forventninger i forhold til konteksten – både i forhold til linjeledelsen og i forhold til den samlede HR-funktion. De færreste besidder alle disse kvaliteter fra starten, når de træder ind i rollen som HR-partner. Det kræver træning og erfaring med forskellige situationer, der giver læring hen ad vejen. I et tilbageblik på ti år med HR-partnere grupperer Ulrich og Brockbank HR-professionelle i en 20-60-20 fordeling ved implementering af HR-partnermodellen. 20 % af HR-partnerne har det allerede i sig og glider umiddelbart ind i den nye rolle med succes. Med træning og support kommer 60 % af HR-partnerne til at fungere godt og solidt i rollen. Den sidste gruppe får svært ved at leve op til forventningerne i rollen, enten fordi de ikke vil indgå på rollens præmisser, eller fordi deres personlighed og evner ikke passer ind i rollen. Til gengæld er det en rigtig god inve-

HR-professionelle

stering at bruge tid og kræfter på at klæde den store gruppe af egnede og potentielt dygtige HR-partnere på til rollen.

Ulrich og Brockbank hævder, at de HR-professionelle, der erhverver viden og færdigheder til at være dygtige HR-partnere, tilfører signifikant værdi til forretningen, såvel økonomisk som i forhold til virksomhedens kunder. Men man skal ikke forvente, at HR-partner modellen i sig selv giver resultater. Det afhænger helt af, hvor godt HR-partner rollen bliver udfyldt. Det er vigtigt, at vi taler åbent om behov for træning og support til at blive en god og effektiv HR-partner. Nogle HR-partnere tror, at de skal kunne det hele på én gang – og at det forventes af dem. Det kommer der som regel ikke noget godt ud af det. For mange HR-medarbejdere vil det medføre væsentlig faglig og personlig udvikling at rykke ind i rollen som HR-partner.

Virksomheder, der har erfaringer med HR-partnerrollen, siger samstemmende, at de hidtil har undervurderet vigtigheden af struktureret træning af HR-partnerne. Inden investering af HR-partnertræning iværksættes bør foretages en vurdering af den enkelte HR-partners potentiale, motivation, mindset og kvalifikationer til at gennemgå et udviklingsforløb. Vurderingen skal ske på basis af netop de kvaliteter og adfærd, som hjælper til succes i rollen som HR-partner i den pågældende virksomhed. For nogle er det naturligt at træde ind i rollen som ledelsens tætte sparringspartner. For andre kræver det en særlig indsats. HR-partnerne skal derfor være indstillet på at kvalificere sig med nye kompetencer, adfærd og forståelse af forretningen, før de indgår i udviklingsforløbet. Nogle udviklingsaktiviteter vil formodentlig finde sted som fælles aktiviteter for hele HR-partnerteamet. Andre udviklingsbehov vil være individuelle, hvor HR-partneren selv har ansvaret for at få styrket relevante kompetencer, kvaliteter og adfærd. Samtidig mindes om, at HR-partnerrollen har betydning for hele HR-funktionen, og der skal skabes klarhed om roller og ansvar internt i HR. Det betyder, at der skal tages højde for øvrige HR-kollegaers kvalificering til at varetage eventuelle ændringer i deres funktioner.

## 6. Rejsen mod resultatskabende partnerskab

Tage beslutning

Det første skridt på rejsen er at tage beslutningen om at ville være en HR-afdeling med forretningsfokus, men når beslut-

ningen er taget, må man samtidig erkende, at det ikke er noget, man bliver 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. Det er ikke nok at ændre i organisationsdiagrammet med nye kasser og betegnelser eller blot at annoncere HR's nye forretningsorienterede mindset som resultat-skabende partner til forretningen. For de fleste HR-funktioner er udviklingen til en mere konsulterende og drivende rolle som HR-partner en væsentlig forandring. Det kræver ikke blot ændring til et forretningsorienteret mindset, men også tilpasning af processer, metoder og ydelser.

De gode intentioner kan hurtigt gå fløjten, hvis man maser sig ind i på ledelsesmøderne og kræver en plads ved bordet, før man er klar. Så risikerer man bare at blive sparket ud, fordi man ikke har noget reelt at byde på – endnu. Virksomhedens samlede HR-kapacitet skal i spil, når vi skal støtte linjeorganisation i at præstere det ypperste. Men HR skal også prioritere sin egen organisatoriske og professionelle udvikling i HR-funktionen, så alle HR-professionelle er klædt godt på med rette holdning og kompetencer til at bidrage i forretningen. Forretningsorienteret HR i praksis handler om at forbinde forretningens intentioner og ønskede resultater med evnen til at eksekvere i tæt samspil mellem HR og linjeledelse. De HR-ledere, som opnår størst indflydelse på virksomhedens udvikling og resultater, kender forskellen mellem den tilfredsstillende og den ekstraordinære præstation – med respekt for den indsats, der skal investeres for at nå dertil.

## 7. Om forfatteren

*Gitte Mandrup* er aktuell med bogen “Perfekt Partnerskab – forretningsorienteret HR i praksis”. Hun er kemiingeniør, executive MBA og selvstændig konsulent, [www.gittemandrup.dk](http://www.gittemandrup.dk). 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. Hun bruger sin erfaring i krydsfeltet mellem HR, ledelse og forretning, hvor hun arbejder med lederskab og rådgiver HR-ledere om udvikling af den forretningsorienterede HR-funktion og kvalificering af HR Business Partnere.

## Litteratur

Hunter, Saunders, Borough & Constance: *HR Business Partners*, Gower, 2006

Kenton & Yarnall: *HR – The Business Partner*, Elsevier, 2005

Mandrup, Gitte: *Perfekt Partnerskab*, Gyldendal Business 2010

Reilly & Williams: *Strategic HR*, Gower, 2006

Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman: *HR Transformation*, McGraw-Hill, 2009

Ulrich & Brockbank, *The business partner model: 10 years on – Lessons learned*,  
[www.humanresourcesmagazine.co.uk](http://www.humanresourcesmagazine.co.uk), 2008

