



GITTE MANDRUP
Forretningsdrevet HR

At times I am asked why I like the HR profession so much. Much of my answer is that I like the intellectual challenge of using HR ideas to help organizations and individuals realize their full potential. HR work delivers value to employees inside a company and to customers, investors, and communities outside. But, even more, I like working with my colleagues in the HR profession. Good colleagues make the work we do much easier. Colleagues give us a sense of belonging to a profession that has meaning for those we impact. Colleagues create a social and emotional home for our ideas and our relationship.

Gitte Mandrup has been a wonderful HR professional and personal colleague for many years. She has great intellectual insights about how to transform HR departments, practices, and people. She has a knack for working with clients and others as an engaging advisor. She is socially endearing and personally charming and makes others feel better about themselves. She has a deep emotional warmth at a personal level. The events she organizes, the ideas she shares through books and blogs, and the consulting she offers are not only intellectually stimulating, but meaningful and impactful. She is an exemplar of what good HR looks like both by her word and deed. I am always delighted to spend time with her. I come away more informed and feeling better about myself.

**Dave Ulrich, Rensis Likert Professor of Business
at the Ross School, University of Michigan
and a partner at the RBL Group**

”Mit syn på HR er i den grad blevet udvidet fra at tænke på HR som en administrativ stabsfunktion til, at HR kan være en vigtig spiller ved udvikling af organisationen til at bidrage til virksomhedens fremdrift og forretningsmæssige resultater. Bogens pointer hjælper topledere med at udfordre HR som et led i at sikre, at virksomheden får tilført de rette HR-kompetencer.”

Jens Frost Mikkelsen, CEO, CBRE Intego A/S

”Bogen er spækket med lærerige cases og værktøjer, som alle HR-professionelle kan drage nytte af, uanset hvor erfaren man er. Jeg er vildt begejstret for bogen. Den udfylder de huller, jeg har savnet i min egen udvikling. Det er helt vildt, hvor godt cases og refleksioner beskrives. Bogen har skabt et indblik i betydningen af HRBP-rollen og nok vigtigst; det værdiskabende samarbejde som rollens betydning har for forretningen, hvis den forvaltes rigtigt, og organisationen er moden til partnerskabet. Bogen kommer til at revolutionere HRBP-rollen.”

Tina Kurtik, Senior HR Business Partner, AFRY

”Hele bogen bærer præg af en dyb forståelse for, hvordan HR-medarbejdere skal begå sig for at kunne skabe størst mulig værdi sammen med forretningsledere. Gitte lægger stor vægt på, at HR ikke er til for HR. HR er til for forretningen, og det styrende princip er hele tiden ”outside in”. I bogen findes de værktøjer, der skal til, for at arbejde outside-in med afsæt i spørgsmål, som HR bør stille sig selv og ikke mindst forretningen. Bogen vil være et vigtigt opslagsværk for mig fremadrettet.”

Jannie Hestehave, VP, Global head of P&C, Occlutech

”At læse bogen og reflektere over min egen rolle og ansvar overfor forretningen, har løftet min tilgang til Forretningsdrevet HR yderligere. Gitte Mandrup rammer med områder i bogen direkte ind, hvor jeg trængte til at udvikle mig. Mange ting i bogen understøtter den tilgang, jeg allerede har. Nu bliver der bare sat ord på. En bog som virkelig har gjort en forskel i min hverdag.”

Helle Lund Gregersen, HR Chef, Middelfart Sparekasse

”Med eksempler og konkrete modeller viser bogen igen og igen, hvordan HR ude fra forretningen og ind skal sættes op. Det er utrolig inspirerende læsning, som er meget værdiskabende i forhold til at fastholde sammenhængen mellem HR og virksomhedens resultater. Essentielt er det, at HR kender kerneforretningen og kan tale med om nøgletal og forstå, hvordan vi skal relatere nøgletallene til aktiviteter og adfærd i HR-afdelingen – det gør HR til en reel partner for forretningen.”

Helle Bak Sanden, CHRO, Missionpharma

”Fra bog til fælles sprog. Vil du Forretningsdrevet HR eller vil du det virkeligt? Hvis du virkelig vil, så finder du ikke en bedre inspiration og reel værktøjskasse end denne bog. For mit team og jeg har bogen + workshops med Gitte Mandrup været en afgørende faktor for, at vi har flyttet os forretningsmæssigt – og jeg kan bare sige, det virker.”

Mette Wienberg, HR Manager, GLS Denmark

”Topledelser bør læse bogen for at blive skarpere i deres fremtidige forventninger til virksomhedens HR-funktions bidrag til en endnu mere proaktiv strategi-realiserings, så HR bliver betydeligt mere end en HR-supportfunktion. Der er en meget anbefalelsesværdig bog, som jeg giver 5 ud af 5 stjerner [Børsen Opinion]. Især fordi forfatteren har taget egen medicin og gjort indholdet meget forretningsorienteret og praktisk anvendeligt.”

Klaus Lund, adm. direktør i Klaus Lund & Partnere

”Tiden er forbi, hvor HR ”bare” er en supportfunktion – HR skal være proaktiv, resultatskabende, udfordrende og turde spille sig selv på banen oftere. Gør vi det, som Gitte Mandrup slår på tromme for, vil lederne, stakeholderne og organisationen opleve, at de får værdi og kvalificeret sparring, der bidrager til at nå egne og virksomhedens målsætninger. Gitte formår at formidle enkle greb, der binder teori og praktiske erfaringer sammen. Med bogens konkrete og præcise form er den et inspirerende opslagsværk i hverdagen.”

Maria Buchardt Geisler, Head of P&C, Kurhotel Skodsborg

”Godt gået Gitte Mandrup, det skal nok lykkedes dig at gøre nogle HR-folk derude fornærmet! Til HR Cheferne derude: køb nu den bog til jeres medarbejdere. Den burde være pensum i landets samtlige HR-afdelinger. Jeg er personlig ret vild med Gittes ’no-nonsens’ tilgang til emnet, men også at hele set-uppet i bogen er så dejligt konkret: alle betragtninger omkring hvor og hvordan HR burde blive bedre (og hvad du IKKE skal gøre) er også fulgt op med helt håndfaste råd og værktøjer til hvad, du skal gøre i stedet for, og ikke mindst HVORDAN du skal gøre det.”

Jessica Panke Wagner, Panke HR

”Bogen er som en sparringspartner, der sætter irriterende gode spørgsmål for at finde intelligente løsninger og effektive resultater til forretningen gennem HR. Den hjælper med at finde de rigtig gode svar gennem Gitte Mandrup’s coachende og eksemplificerende tilgang. Jeg kan virkelig anbefale bogen, som formår at belyse dine blinde vinkler, så du er dækket ind og ikke når at blæse dem op på en storskærm til et ledermøde. Bogen spiller dig god, fordi Gitte med stor tydelighed forstår, hvad det vil sige at levere Forretningsdrevet HR.”

Kathrine Thonbo, HR Manager ICY Security

”Formlen for Forretningsdrevet HR er en step by step guide til, hvordan man som HR bliver vigtig for forretningen. Den er god, let at læse og med lærerige cases som giver god inspiration. Praktisk opslagsværk – lige så vigtig som funktionærloven og overenskomsten.”

Trine Lengård, HR Manager Umicore

”Formlen for Forretningsdrevet HR er en håndbog for alle HR-praktikere. Bogen kommer hele vejen rundt om HR’s bidrag til at blive den uundværlige sparrings-partner, som er med til at løfte den organisatoriske performance og sikre at forretningens resultater nås. Bogen kaster både et kærligt og velberettiget selvkritisk blik på HR-afdelingens bidrag til forretningen. Bogen er et “must” for HR Chefer, specialister og konsulenter og alle andre, der brænder for at skabe værdi for deres virksomhed igennem HR.”

**Andrea Bach Miller, Personalejuridisk Konsulent,
Horsens Kommune**

”Fra tør teori til spændende praksis. Formlen for forretningsdrevet HR er min lærebog og opslagsværk nr. 1. I bogen sætter Gitte direkte spot på, hvordan man kobler HR og forretningen, hvilket er afgørende, hvis HR skal blive en succes og bidrage lige der, hvor det skaber allermest værdi for forretningen. Jeg er vild med den måde, man bliver guidet igennem emnerne og får helt konkrete ”do’s and don’t’s”. Man kan tydelig mærke, at Gittes store erfaring og viden har afsæt i den virkelige HR-verden og hun deler (k)ærligt ud af sine erfaringer, der blot gør bogen endnu mere nærværende og relevant.”

Heidi Hamann, HR Chef, Entreprenørfirmaet Nordkysten A/S

”Viljen til at ville udøve HR på en forretningsdrevet måde er altoverskyggende i denne glimrende bog af Gitte Mandrup. Bogen er spækket med gode, praktiske, go-do redskaber og indsigter, som enhver HR professionel kan drage fordel af. Det handler om resultatskabende HR, om effekten af alle anstrengelserne, så det gør en forskel – på bundlinjen. Gitte har en vigtig mission med denne bog: At inspirere, opfordre til og vise, hvordan HR-folk kan skabe mere værdi ved at udøve Forretningsdrevet HR. Det er en bog som styrker HR’s værdi og som viser, hvordan virksomheder skaber bedre resultater ved at indgå gode partnerskaber med HR.”

Sonja Admiraal Bentzen, Group CHRO, Lantmännen Unibake

”Bogen giver en meget klar forståelse for vigtigheden af, at HR flytter fokus fra HR’s strategi og indsatser, til det helt konkrete behov for organisation og forretning. Gennem cases, individuelle øvelser og HR Team øvelser, bringes læseren frem til essensen af HR’s Value proposition. Bogen belyser, hvordan et tættere samspil med lederen, og en meget større forretningsforståelse, bringer HR til at blive en integreret del af driften og forretningen, hvilket vil skabe den værdi og effekt, der er nødvendig for HR’s berettigelse og virksomhedens succes. Kan anbefales til alle, der brænder for arbejdet med HR, og som tør udfordre sig selv i hvilke resultater de som HR-ansvarlige, vil og kan skabe for virksomhedens succes.”

Jane Elmelund, HR Business Partner, Gebr. Heinemann Retail

INDLEDNING	14
DEL 1: DET FORRETNINGSDRETVET HR FUNDAMENT	23
Kapitel 1: Hvilken position har HR i din virksomhed?	27
Er du partner eller player?	29
Historien om Helge & Helle	32
Hvad har disruption med HR at gøre?	35
Værdiproses og navlepilleri	39
Hvilken historik ønsker du for HR i fremtiden?	41
Dine vigtigste refleksioner fra dette kapitel	43
Kapitel 2: Hvad er Forretningsdrevet HR?	45
Hvorfor ikke forretningsorienteret HR?	45
HR udefra-og-ind	46
Teambuilding i Forretningsdrevet HR perspektiv	47
Kan du genkende typiske faldgruber i HR?	50
HR's vigtigste opgave	53
Organisatorisk performance	55
Den vigtigste model er nøglen til din kommunikation	61
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	70
Kapitel 3: Forretningsdrevet HR hjørnesten #1	
Få styr på basis HR-leverancer	73
Virksomhedens HR-indsats	74
HR-drift og administration	76
HR-strategi og strategisk HR	78
Adskil planer for HR og for organisation	80
En HR-strategi gør ikke HR strategisk	82
Den rette HR-portefølje	83
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	89
Kapitel 4: Forretningsdrevet HR hjørnesten #2	
Bliv skarp til at koble HR og forretning	91
Du behøver ikke at kende forretningen forfra og bagfra	92
Spørg ikke hvad forretningen har brug for	100
Virksomhedens strategi og HR helt udefra-og-ind	103
HR kobles med forretningen	107
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	111
Kapitel 5: Forretningsdrevet HR hjørnesten #3	
Optimer samarbejdet mellem HR og virksomhedens ledere	113
Ledelsens holdning til HR	114
Hvornår er HR velkommen i forretningen	117
HR som co-driver i jagten efter fælles mål	121
Hvad hvis man ikke passer ind i den HR-rolle, man har?	123
Resultatskabende samarbejde	125
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	127

Kapitel 6: Forretningsdrevet HR hjørnesten #4	
Brug HR's kapacitet og kompetencer klogt	129
HR-afdelingen i den sorte kasse	130
HR-individualister eller et stærkt HR-hold?	133
Summen af nødvendige kompetencer i HR skal i spil	135
Synergi gennem situationsbestemt videndeling	142
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	146
Kapitel 7: Forretningsdrevet HR på kort formel	149
Forretningsdrevet HR kogt ind til 3 vigtige spørgsmål	150
10 grundlæggende principper for Forretningsdrevet HR for HR teamet	152
Test dig selv: Hvor forretningsdrevet er du?	153
Til dig, der lige er gået i gang med Forretningsdrevet HR	155
DEL 2: ROLLEN SOM FORRETNINGENS PARTNER	159
Kapitel 8: Partnerskab og partnerrollen	163
HR Business Partner af navn eller gavn	166
Fokus for og balancen i din HR-rolle	167
Operationel eller strategisk partnerrolle	169
Hvad laver en HR Business Partner?	174
Forventninger til en HR Business Partner	179
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	181
Kapitel 9: Brug din forretningsforståelse	183
En rigtig møgsag for HR	184
Hvad skal du egentligt vide om forretningen?	188
Hvilke nøgletal skal du kende?	194
Så er det din tur til at tage et Forretningsdrevet HR kvantespring	196
Hvad ved du om virksomhedens kunder?	197
Det er tal, der tæller på ledelsens mødeagenda	201
Kan du bestå tavletesten?	207
Den ultimative test af din forretningsforståelse	210
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	213
Kapitel 10: Få styr på din argumentation	215
Trykprøv din idé og undgå HR-selvsving	216
Gør dit HR-projekt skudsikkert	219
Business case for et HR-projekt	223
Forbered en stærk præsentation og få ja til din idé	227
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	231

Kapitel 11: Partnerskab i medgang og modgang	233
Den mest ærgerlige fejl, selv de mest erfarne begår	234
Et af dine vigtigste redskaber	236
Gør en "besværlig" leder til et vilkår!	240
Indgå kompromisser, uden at give køb på din integritet	243
Bliver du usikker, når du mødes med ledelsen?	247
Når partnerskabet ikke er så perfekt	249
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	252
Kapitel 12: Hvad er du drevet af i dit HR-job?	257
Hvad gør de gode til de bedste i HR?	258
Hvad er dine stærke sider?	260
Hvad er din drivkraft?	263
Hvorfor er du i HR?	266

DEL 3: HR CHEF, HR-LEDERSKAB OG LEDER FOR DIT HR-HOLD 273

Kapitel 13: Dit fokus som HR Chef	275
En Forretningsdrevet HR funktion	277
En øjenåbner for alle i HR-funktionen	280
Udvikling skal være umagen værd	283
Er det nødvendigt at udvikle HR-afdelingen?	286
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	290
Kapitel 14: Udvikling af en Forretningsdrevet HR afdeling	293
Business Case for udvikling af HR	294
Opvarmning til udvikling	299
Trin for trin udviklingsproces	305
Trin 1: HR-ambitionen	306
Trin 2: Funktionsbeskrivelse	313
Trin 3: Ledelsens buy-in	317
Trin 4: HR-kapabiliteter	319
Trin 5: Definere nødvendig træning	323
Trin 6: Træning og kvalificering	325
Trin 7: Implementering og forankring	326
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	328
Kapitel 15: HR Partner model	331
Overvejelser om HR Partner modellen	333
Anbefalinger i forbindelse med HR Partner modellen	336
Udfordringer, du lige så godt kan tage højde for	340
Fortæl den gode historie om HR Partner modellen	345
Evaluerings af HR Partner modellen	346
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	352

Kapitel 16: Dit HR-lederskab	355
Strategisk sparringspartner til ledelsen	356
Resultatskabende lederskab	360
Den stærke HR-leder	366
Den svage HR-leder	368
Resultatskabende møder med dit HR-team	372
Du er altid en rollemodel	373
Tid til et nyt HR Chef job?	376
Dine vigtigste indsatsområder fra dette kapitel	379
AFRUNDING OG DIT NÆSTE SKRIDT	383
Hold orden i din Forretningsdrevet HR værktøjskasse	383

Indledning

**Forretningsdrevet HR kan læres og praktiseres
af alle ambitiøse HR-professionelle,
som vel at mærke har viljen til at ville.
Jeg tror på, at du har viljen til at ville,
siden du sidder med denne bog i hånden.**

Velkommen og stor cadeau til dig, fordi du tager din udvikling som HR-professionel eller udvikling af virksomhedens HR-funktion alvorligt. For det tror jeg, at du gør, siden du har valgt at læse denne bog. Måske er du HR Business Partner eller HR Chef eller HR-konsulent. Din jobtitel kommer sig dog ikke så nøje, for at du kan få udbytte af bogens mange praktiske greb. Selvom om du hører om rollen som HR Business Partner og om rollen som HR Chef, vil du opdage, at jeg lægger størst vægt på HR-lederskab og på rollen som forretningsens partner, som er vedkommende for alle, der arbejder i en HR-afdeling.

De seneste år er der sagt og skrevet meget om HR's rolle. Om HR vil overleve i fremtidens virksomheder. Om der skal ske en anden fordeling af opgaver mellem HR og andre funktioner. Om HR skal outsources eller kun skal varetages af virksomhedens ledere i forretningsenhederne. Om HR glemmer mennesker og organisation, fordi krav til data, analyse og resultater fylder for meget. Jeg kender ikke nok til andre funktionsområder, men gad vide om der er lige så mange diskussioner om, hvorvidt IT, Finans og Kommunikation har sin eksistensberettigelse, som det er tilfældet for HR.

Forretningsdrevet HR er for alle i HR

Jeg tror på, at HR får arbejdsro ved at praktisere Forretningsdrevet HR. Arbejdsroen kommer i takt med, at HR's bidrag til virksomhedens fremdrift bliver tydeligt. Forretningsdrevet HR handler om at arbejde med en stærk kobling mellem HR, organisatorisk performance og forrettningens behov og resultater. Denne bog er en drejebog til implementering af en solid Forretningsdrevet HR praksis i holdning og handling for såvel strategiske som for operationelle HR-leverancer.

Ligegyldigt hvilken struktur og organisering af HR, jobtitler og referenceforhold, HR-portefølje med HR-processer og HR-programmer, så nytter det hele kun noget, hvis HR som helhed er skarp til at levere support, der øger organisationens performance til at nå virksomhedens driftsmål og planer for fremtiden. Forretningsdrevet HR Partnerskab handler derfor om indstilling, holdning og handling i HR-funktionen, og især hos den enkelte HR-leder og HR-medarbejder. Når HR beslutter sig for at være forrettningens partner, handler det mere om kultur, mindset og adfærd i HR-teamet, end om jobfunktioner eller jobtitler. Vi skal derfor passe på ikke at stirre os blinde på en specifik jobrolle som HR Business Partner.

Forretningsdrevet HR er kommet for at blive

Stadig flere HR-professionelle og eksterne konsulenter taler om Forretningsdrevet HR. Skiftende konjunkturer medfører skiftende krav til dynamisk tilpasning og kvalificering af virksomhedens ledere og medarbejdere. Den hastige udvikling, såvel på den globale scene som på lokale markeder, fordrer HR's skærpede opmærksomhed på at bidrage med HR-tiltag, som gør virksomhedens organisation i stand til at imødekomme udfordringer og levere nødvendige resultater. Derfor er det påkrævet og

nødvendigt med proaktiv tilpasning af HR-porteføljen og løbende kvalificering af HR-kompetencer. Men, der er et stort men. De mange gode HR-programmer for udvikling af talenter og ledere, strategisk kompetenceudvikling og performance management skaber kun værdi for virksomheden, når HR-indsatsen kobles til konkrete behov og resultater i virksomhedens forretning. Så derfor, uanset om rekruttering eller reduktion er på den organisatoriske dagsorden, er jeg overbevist om, at Forretningsdrevet HR er kommet for at blive.

Forretningsdrevet HR i private og i offentlige virksomheder

I 2007 fik jeg min første store opgave som selvstændig Forretningsdrevet HR rådgiver. Ved en keynote præsentation havde en HR Direktør hørt om min enkle tilgang til, hvordan HR kunne skabe resultater sammen med virksomhedens forretningsområder. Da præsentationen var slut, kom HR Direktøren op til mig og pegede på en enkelt powerpoint slide og sagde, at han gerne vil have, at jeg udviklede et globalt udviklingsprogram til virksomhedens HR Business Partnere på basis af den ene slide. Figuren på sliden var "den vigtigste model", som du kommer til at høre om i kapitel 2.

Året efter fik jeg min første store opgave i en offentlig virksomhed. En stor flok nyudnævnte HR Partnere skulle trænes, da Forsvaret introducerede en HR Partner model. Sidenhen er det gået slag i slag. Private og offentlige virksomheder med forskelligt udgangspunkt for deres HR-funktion, men altid med samme udviklingsmål mod et stærkt Forretningsdrevet HR partnerskab mellem HR og virksomhedens forretningsenheder.

I bogen står ordet "forretning" ca 10.000 gange, men det skal du ikke lade dig narre af, selvom du er i en offentlig virksomhed. Forretningsdrevet HR partnerskab kan nemlig også lade sig

gøre i en offentlig virksomhed. På www.hrblog.dk kan du læse om polemik mellem mig og en af Danmarks mest anerkendte HR-professorer, som ikke mener, at man kan arbejde med Forretningsdrevet HR i en offentlig virksomhed. Men eftersom jeg har arbejdet med Forretningsdrevet HR sammen med flere kommuner og en række store offentlige virksomheder, bliver han og jeg nok ikke enige. Det gør heller ikke noget. Bare Forretningsdrevet HR virker, så er alt godt. På www.gittemandrup.dk kan du se hvilke virksomheder, jeg har arbejdet sammen med siden 2007.

Forretningsdrevet HR baseret på masser af erfaring

Det er erfaringer fra de mange udviklingsprocesser i landets HR-funktioner og fra træning af hundredvis af HR Business Partnere, som er samlet i denne bog. Du får masser af gennemtestede redskaber, mine meste effektfulde træningsøvelser og erfaringer på godt og ondt. Bogen er en opfølger til min første bog, *Perfekt Partnerskab*, som udkom på Gyldendal Business i 2010. Ligesom det var tilfældet med min første bog, gælder det samme for denne bog. Du bliver ikke præsenteret for raketvidenskab og tunge teorier. I stedet får du masser af pointer og gode råd, der alt sammen tager afsæt i erfaringer og i ren og skær sund fornuft for dig i HR og for din virksomhed. Kunsten er at få omsat den sunde fornuft til sund praksis, som du rent faktisk anvender i dit møde med virksomhedens topledelse og forretningsenheder. Det er nemlig lige der i det møde, at det begynder at blive svært for mange HR-professionelle. Men ikke for dig, når du har læst denne bog.

Start fra en ende af eller brug den som en håndbog

Jeg vil anbefale dig at læse bogen fra en ende af, hvis du vil have alle forklaringer i rækkefølge sammen med modeller og cases, der bygger videre på hinanden gennem bogen. Du kan også vælge at starte med at orientere dig i indholdsfortegnelsen og dykke ned i de kapitler, som du finder mest relevant for den situation, du er i lige nu. Dog skal du være forberedt på, at efterhånden som du kommer gennem bogen, vil der være referencer til cases og pointer, som er beskrevet tidligere i bogen.

Bogen er inddelt i tre dele:

Del 1: Det Forretningsdrevet HR Fundament

Del 2: Rollen som forretningens partner

Del 3: HR Chef, HR-lederskab og leder for dit HR-hold

I den første del gennemgår vi principper for det Forretningsdrevet HR fundament, som hviler på fire hjørnesteen, der er vigtige for alle i HR at kunne navigere indenfor:

1. Få styr på basis HR-leverancer
2. Bliv skarp til at koble HR og forretning
3. Optimer samarbejdet mellem HR og virksomhedens ledere
4. Brug HR's kapacitet og kompetencer klogt

I den anden del ser vi på, hvad der skal til for at få succes i rollen som forretningens partner. Det er en rolle, som gælder i særlig grad for alle frontline HR-jobs, hvor HR-professionelle er i direkte indgreb med lederne i virksomhedens forretningsområder. Vi sætter spot på rollen som HR Business Partner, men hovedparten af råd og pointer i del 2 er lige så brugbare for f.eks. HR-udviklingskonsulenter, HR-jurister og rekrutteringskonsulenter. Del 2 er fyldt med ideer og redskaber til at opnå og anvende større forretningsforståelse, og til at indgå i et resultatskabende samarbejde med virksomhedens ledere.

I bogens tredje og sidste del går vi videre fra at fokusere på forretningens partner i en 1-til-1 relation til at se på udvikling af hele HR-funktionen. Hvis du er HR Chef eller HR Direktør for et større eller mindre HR-hold, er denne del særlig relevant for dig. Som leder for dit HR-hold får du her den Forretningsdrevet HR værktøjskasse, jeg ville ønske, jeg selv havde haft, da jeg var HR-ansvarlig. I del 3 ser vi på dit HR-lederskab, og du får en trin for trin guide til, hvordan du kan udvikle dit HR-hold til at blive en Forretningsdrevet HR-afdeling. Hvis du er HR-leder, bør du også læse del 2, selvom du måske tænker, at indholdet er mest relevant for HR Business Partnere. I del 2 er der en række redskaber og overvejelser, som du også har brug for i din HR-lederrolle. Endvidere skal du bruge indholdet i del 2, når du i del 3 læser om, hvordan du skal udvikle dit HR-team.

Tag dig god tid til at læse bogen. Sørg for at stoppe op og lave de refleksionsøvelser, som du bliver præsenteret for gennem bogen. Brug de mange tjeklister og redskaber i din hverdag sammen med dine kollegaer. Mens du læser bogen, vil jeg anbefale dig at bruge en notesbog eller note-app'en på din smartphone eller tablet, så du altid har noterne med dig. Der vil givet være flere steder, hvor du umiddelbart tænker, at mine pointer og anbefalinger virker banale. Stop alligevel op og tænk over pointerne i din kontekst. Vigtigst af alt: Sørg for at få afprøvet redskaberne i praksis. Få gennemført dialogerne med forretningen. Få undersøgt fakta om virksomheden. Lav refleksionsøvelserne for dig selv, og sørg for at omsætte dine tanker og gode intentioner til handling.

Om mig og min Forretningsdrevet HR vision

Jeg har en brændende vision om, at alle HR-professionelle i Danmark skal vide, hvordan Forretningsdrevet HR bidrager til at gøre organisationen i stand til at levere på forretningens mål og planer, og dermed positionere HR som en stærk bidragsyder til virksomheden. Den vision har jeg, fordi jeg tror så stærkt på, at

det giver mening for virksomheden, og for dig i HR. Jeg gør mig umage med at få visionen til at leve, ved at dele mine erfaringer med så mange HR-professionelle som muligt. Det gør jeg i bogen her, med mine online udviklingsforløb, på www.hrblog.dk og på forskellige social medier, dog mest på LinkedIn.

Du kommer til at høre om mine personlige erfaringer gennem 17 år på Novo Nordisk, hvor jeg startede som nyuddannet kemiingeniør i 1985. Det var mine år som leder i kvalitetskontrol og kvalitetssikring, der fik mig til at interessere mig for, hvordan HR kunne blive bedre til at forstå den forretning, de var en del af. Du kommer også til at høre om mine erfaringer på godt og på ondt som Personaleudviklingschef på Det Kongelige Teater og som HR Direktør på TV2. Mest af alt kommer du til at høre om mange lærerige cases fra mit virke som selvstændig Forretningsdrevet HR rådgiver siden 2007. Du kan læse mere om min baggrund på www.gittemandrup.dk.

Uanset hvor stor erfaring, du har i din HR-rolle, lover jeg dig, at bogen nok skal give dig nye indsigter og stof til eftertanke. Du får fyldt din Forretningsdrevet HR værktøjskasse med redskaber til at blive den resultatskabende samarbejdspartner, som virksomheden har brug for.

Rigtig god arbejdslyst
Gitte Mandrup

DEL 1

DET FORRETNINGS- DREVET HR FUNDAMENT

Ideen med denne første del er at give dig alle de grundlæggende ideer om, hvad Forretningsdrevet HR er, og hvad det ikke er. Foruden de fire hjørnesteen i Forretningsdrevet HR hører du om alle de trædesten, jeg har hoppet på undervejs sammen med gode, danske HR-folk i meget forskellige virksomheder. Netop fordi afsættet er erfaringer fra meget forskellige virksomheder, håber jeg, at du også vil kunne genkende dig og din virksomhed i nogle af eksemplerne, gode som dårlige. Det er ofte de uheldige eksempler, vi lærer af, og hvem kan sige sig fri for at lave fejl. Det kan jeg i hvert tilfælde ikke. Det betyder, at når jeg skriver om de uheldige situationer, jeg har oplevet i virksomheders HR-funktioner, er det på ingen måde for at pege fingre af nogen, men udelukkende med den gode intention om, at du og dine HR-kollegaer gerne skal undgå at komme samme situation.

Selvom du har mange erfaringer at trække på i dit HR-virke, vil jeg opfordre dig til at læse denne del, der danner grundlag for det Forretningsdrevet HR fundament, som hviler på følgende fire hjørnesteen:

#1 Få styr på basis HR-leverancer

#2 Bliv skarp til at koble HR og forretning

#3 Optimer samarbejdet mellem HR og virksomhedens ledere

#4 Brug HR's kapacitet og kompetencer klogt

Du vil uden tvivl finde nogle af mine pointer eller anbefalinger banale. Det er helt OK med mig, så længe de banale pointer og gode råd allerede er godt indarbejdet i din HR-praksis. I mit første møde med et HR-team oplever jeg ikke så sjældent, at de fleste i teamet mener, at de allerede arbejder efter de Forretningsdrevet HR principper, som jeg anbefaler. Men når det kommer til stykket, er principperne alligevel ikke helt så indarbejdet i hverdagen. Når jeg spørger, hvad HR-teams interne kunder i virksomheden, altså lederne i forretningsenhederne, ville svare, hvis de blev bedt om at melde ind, i hvor høj grad HR-teamet agerer forretningsdrevet i samarbejdet, så er HR-teams respons som regel lidt mere ydmygt og nuanceret.

Det er lidt som med anbefalinger om sundhed. Vi ved jo grundlæggende godt, hvad der er sundt, og hvad vi har brug for at gøre eller lade være med at gøre. På trods af vores store viden om sundhed, kan det være umådeligt svært at efterleve i hverdagen for mange af os. Hvis vi har en lidt mere dybdegående viden om begrundelse, risiko og forventet udbytte af at følge en specifik sundhedsanbefaling, er der som regel større chance for, at vi følger anbefalingen. Det er samme måde, jeg vil anbefale dig at gå til denne grundlæggende introduktion til Forretningsdrevet HR, inden du kaster dig ud i at praktisere og implementere råd og redskaber i bogens del 2 og del 3.

DEL 2

ROLLEN SOM FORRETNINGENS PARTNER

De seneste par år har der været adskillige evalueringer af rollen som HR Business Partner. Nogle dømmer HR Business Partner rollen helt ude, fordi de mener, at den aldrig er kommet til at fungere efter hensigten. Nogle mener, at HR slet ikke bør indgå i et partnerskab med forretningen, men udelukkende fokusere på den menneskelige og organisatoriske side af virksomheden ud fra et HR-perspektiv. Andre holder fast i, at det fortsat er en god ide, at HR danner partnerskab med forretningen. Jeg hører til den sidste kategori, hvilket er hele præmissen for denne bog. Jeg synes stadig, at det er en god ide, at have en HR Partner model med dedikerede HR Partnere til forretningsområderne. Men kun hvis det giver mening for virksomheden og for HR. Det skal være umagen værd for alle parter i virksomheden at have en HR Partner model med specifikke HR Partner jobroller. Vi ser nærmere på HR Partner modellen i kapitel 15. Selvom jeg stadig mener, at det er en god ide med HR Partnere, hvis det skaber værdi for virksomheden, ser jeg ikke dette som den eneste rigtige vej frem for HR. Efter min mening er den rigtige vej frem for HR at basere arbejdet på det Forretningsdrevet HR fundament, som hviler på de fire hjørneste, der er beskrevet i bogens del 1. Det vigtigste er, at netop dette fundament er på plads for det perspektiv, som HR har på HR-opgaven, så HR bidrager til virksomhedens forretningsmæssige fremdrift. Først derefter kommer organisering og struktur af HR-funktionen med tilhørende HR-roller, med eller uden HR Business Partnere i HR Partner model.

I del 2 går vi videre fra det Forretningsdrevet HR fundament til at se på, hvordan du skal bringe det hele i spil i din specifikke HR-rolle. Det gælder i princippet uanset hvilken HR-rolle, du har. Afhængigt af dit fagområde, dine opgaver og graden af dit direkte samarbejde med virksomhedens ledere, vil der selvfølgelig være nogle af de beskrevne redskaber, råd og cases, som er mere relevant for dig end andre. Da jeg både er stor fortalere for, at alle i HR skal være forretningens partner, og jeg stadig tror på, at rollen som HR Business Partner også vil bringe værdi til virksomheden i fremtiden, ser vi på begge muligheder. Denne del handler altså om, hvordan du agerer bedst muligt som den resultatskabende samarbejdspartner, virksomheden har brug for, uanset om du er HR Business Partner, HR Chef, HR udviklingskonsulent, Personalejurist, HR-konsulent, eller hvilken titel, du end måtte have. Jeg har selv haft titler som Personaleudviklingschef og HR Direktør. Jeg ville ønske, at jeg dengang havde haft den indsigt og de redskaber, som du får i denne del af bogen. Men nu får du til gengæld det hele pakket og serveret. Og det er jo det vigtigste.

DEL 3

HR CHEF, HR-LEDERSKAB OG LEDER FOR DIT HR-HOLD

Nu går vi videre fra at fokusere på dig som forretnings partner i en 1-til-1 relation til at se på udvikling af hele HR-teamet, HR-afdelingen eller HR-funktionen til at agere i et Forretningsdrevet HR partnerskab. Hvis du er HR Chef eller HR Direktør for et større eller mindre HR-hold, er denne del særlig relevant for dig. Men jeg vil anbefale, at du også læser del 1 og del 2, hvis du ikke allerede har gjort det. I del 2 er der mange cases og udfordringer, som er mindst lige så relevante for dig som HR-leder, som de er for den enkelte HR-medarbejder. Endvidere bygger pointer og processer, som er beskrevet i denne del, videre på indholdet i del 1 og del 2.

Som leder for et HR-hold, får du her den Forretningsdrevet HR drejebog og værktøjskasse, som jeg ville ønske, jeg selv havde haft, da jeg var HR-ansvarlig. Du får en trin for trin guide til, hvordan du kan udvikle dit HR-hold til at blive en Forretningsdrevet HR-funktion eller HR-afdeling. I kapitel 15 ser vi på erfaringer og anbefalinger til, hvordan en HR Partner model optimeres i en HR-leverancemodel. Denne del er også relevant for eksterne konsulenter som mig selv, der arbejder med HR transformation og udvikling af virksomhedens HR-funktion.

Hvis du har en titel som HR Chef eller HR Manager med et par eller ingen medarbejdere, vil meget af indholdet i kapitlerne 13, 14 og 15 være at skyde over målet, da de beskrevne udviklingsprocesser og overvejelser er baseret på erfaringer fra HR-funktioner med flere medarbejdere i større virksomheder. Dog bør du arbejde med en HR-ambition, som beskrevet i kapitel 14. Til gengæld er hovedparten af kapitel 16, som handler om HR-lederskab, lige så relevant for dig, som for HR-ledere for en større HR-funktion.



Sådan bliver
HR den
resultatskabende
samarbejdspartner,
som virksomheden
har brug for

Formlen for Forretningsdrevet HR

GITTE MANDRUP

2. OPLAG