

Fremtidens HR kommer (også) til at drive forretningsudviklingen



» "Hvordan står det til nede i afdelingen for Spøg og Skæmt?" lød det lidt kækt fra en forbigående driftsdirektør. Selvfølgelig sagt i sjov, men dog med en underliggende henvisning til, at HR-afdelingen ofte associeres med aktiviteter, der synes langt væk fra de normale driftsaktiviteter i en organisation.





Tekst: Christian Terkelsen, Ejer og stifter af Craftsmanship

HR er i dag den første, lederne ringer til, når det kommer til bl.a. sparring om rekruttering, personalesager, løn og personalegoder, men når det f.eks. gælder sparring til ledelsesudvikling, så viser nye tal, at HR kommer ind på en næstsidste plads. Faktisk slår HR (8 %) kun 'andet' (3 %), og taber med flere længder til 'ved ikke' (14 %), der kommer ind som tredjesidst. Tallene viser med al tydelighed, at lederne har det bedst med at søge sparring og rådgivning inden for egen fagsøjle eller hos eksterne konsulenter (Ballisager, 2021)

Men sådan behøver det ikke være i fremtiden. Nedenstående fire anbefalinger er mine bud på, hvordan HR bliver én af de første, som lederne ringer til – ikke kun, når der søges sparring til ansættelseskontrakten, men også når lederen og forretningen skal udvikles til næste niveau.

1. HR skal tilpasse HR-grundsystemer til hele organisationens forretningsmodel
2. HR skal tage sin egen medicin og tilføje nye profiler til afdelingen
3. HR skal få ledere til at arbejde strategisk med det uformelle system i organisationen
4. HR skal kompetenceudvikle lederne i 3D-Organisationsperspektivet

HR skal tilpasse HR-grundsystemer til hele organisationens forretningsmodel

Hvis HR ønsker at være én af de første, lederne ringer til, når de behøver hjælp og sparring, så kræver det, at HR formår at oversætte og målrette HR-indsatserne til den gældende forretningsmodel, der eksisterer i den enkelte afdeling.

Det betyder først og fremmest, at HR arbejder ud fra et perspektiv, hvor mennesker (Human Ressource) kun er én komponent ud af mange. De andre komponenter er økonomi, kundesegmenter, produktudvikling, bæredygtighed, produkt-portefølje og markedsvilkår. Alle de nævnte



komponenter påvirker den virkelighed, som organisationens ledere skal finde gode løsninger på i hverdagen.

Så når HR ønsker at understøtte en given organisationsudvikling, så skal HR-indsatserne udvikles og præsenteres med en dyb grundforståelse for, hvordan HR-aktiviteterne påvirker de andre komponenter. Hvis ikke aktiviteterne er komplimentære, så vil lederen ofte stå med en følelse af, at HR skaber ekstra-aktiviteter i en tidspresset hverdag, hvor bundlinje, kundekrav og konkurrencevilkår spiller en stor rolle ift. at lykkes som leder og afdeling. Hvis lederen oplever det gang på gang, så bliver HR ikke lederens foretrukne samarbejdspartner.

Anbefaling I – HR skal skræddersy HR-indsatserne, så de er integreret med den forretningsmodel, som HR ønsker at påvirke. Hvis det sker, vil lederen opleve HR som den strategiske sparringspartner, der kan tage forretningen og afdelingen til næste niveau.

HR skal tage sin egen medicin og tilføje nye profiler til afdelingen

HR har en absolut førerposition i organisationen om kendskabet til mennesker, relationer og sociale grupperinger. Derfor har HR også en unik mulighed for at give lederne et udvidet syn på ledelse og organisation. Men det kræver, at HR forstår, hvordan organisationens overordnede forretningsmodel ser ud, og hvilke muligheder og begrænsninger det giver for effektive HR-indsatser.

Samtidig skal HR kunne navigere imellem den 'store forretningsmodel' og de decentrale afdelingers egne forretningsmodeller. I den ideelle verden hænger forretningsmodellerne sammen, men i virkeligheden vil man se, at der på forskellige niveauer opstår målforskudninger, som HR skal kunne gennemskue og navigere i. Spørgsmålet er, om HR-afdelingerne i dag har de fagprofiler, som kan netop det?

Anbefaling II – HR har i dag utrolig dygtige HR-medarbejdere, der medarbejder for medarbejder er en kæmpe kapacitet for organisationen. Dog fremstår den samlede fagprofil af HR-afdelingen som værende relativt fag-homogen. Tænk, hvis fremtidens HR også inkluderede flere personer med konkret erfaring fra produktudvikling, driftsansvar og for-



retningsudvikling? Det vil give HR mulighed for at kunne udvikle HR-indsatser, der løbende tilpasses og justeres ift. de forskellige afdelingers behov i organisationen.

HR skal få ledere til at arbejde strategisk med det uformelle system i organisationen

For nogle år siden lavede jeg en stribe interviews med topledere fra både private og offentlige organisationer. Og især én fortælling hos den første topleder ændrede radikalt min tilgang til de næste samtaler med de resterende ledere.

"Jeg har det her billede af en teaterscene, hvor størstedelen af magten og indflydelsen udøves foran scenetæppet. Det sker alt sammen gennem vores formelle organisationer. Her har vi alle bestemte roller og positioner, og jeg har – qua min høje position – en stor formel magt.

Men det er bestemt ikke det samme, som at jeg har indflydelse på, hvad der sker reelt i organisationen – det afhænger af, hvem jeg er som person. Når du går bag scenetæppet, dukker der pludselig andre samtaler op, som er helt afgørende for, hvad der sker i en organisation, og som sker uden for den formelle organisation. Når jeg er en del af de samtaler, kan jeg påvirke helt specifikke ting i en retning, som jeg formentlig ikke kan i min formelle position".

Fortællingen blev startskuddet til mange timers samtaler med ledere om de uformelle strukturer i deres organisationer, og hvordan lederne (bevidst og ubevidst) bevægede sig imellem den formelle og uformelle struktur i ønsket om at skabe effektive processer, kvalificerede ledelsesbeslutninger og i sidste ende resultater på bundlinjen.

Den mest interessante konklusion fra interviewene var, at alle lederne anvender de uformelle strukturer i deres organisation ift. at "få ting gjort" – hurtigt og effektivt! I praksis er det fortællinger om, hvordan de får "clearet ting bag scenen før vigtige møder", eller hvordan personlige relationer til nøglemedarbejdere, giver dem "hurtig og nem adgang til viden", der ligger uden for deres ressortområde. Det er også

fortællingen om, hvor vigtigt det er at have uformelle "go-to persons", hvor man ved, at den viden og de oplevelser, der fortælles, er 'ufiltreret'.

Anbefaling III. Viden om det uformelle systems styrker og ulemper i en organisation er relativt ukendt for de fleste ledere, så det skal HR i fremtiden hjælpe dem med at forstå. HR skal rådgive lederne i, hvordan de arbejder strategisk med det uformelle system, som en naturlig del af ledergerningen.

HR skal kompetenceudvikle lederne i 3D-Organisationsperspektivet

Når lederne behersker mekanismerne i det uformelle system, åbner det muligheden for et helt nyt syn på egen ledergerning. 3D-Organisationsperspektivet er et nyt perspektiv på ledelses- og forretningsudvikling. En nem måde at forstå en 3D-Organisation på er at drage parallel til de 3D-briller, vi tager på i biografen. Mekanismen er den samme.

HR skal hjælpe lederne med at få 3D-brillen på, således at den formelle struktur trækkes frem i synsfeltet. Når det formelle rykkes frem i synsfeltet, giver det samtidig plads til, at lederen kan se dybden i den uformelle struktur i organisationen – herunder synliggørelse af den viden og de kompetencer, der findes her. Endnu vigtigere, så skal HR understøtte lederne med at forstå, at det uformelle system er bygget op om spilleregler og normer, der er fundamentalt anderledes end dem, der gælder i den formelle struktur.

Hvis HR formår at gøre 3D-perspektivet nemt, operationelt og praktisk, vil lederne opleve, at der dukker nye handlemuligheder og ledelsesstrategier op, som kan styrke lederens mulighed for at lykkes i hverdagen. Lederen vil blive opmærksom på, at der i organisationen findes uformelle ledere og sociale grupperinger, der har en afgørende betydning for, hvad der kan lade sig gøre i afdelingen. Lederen vil også få synliggjort, at der findes uformel viden, som er uvurderlig at have adgang til, men som af forskellige årsager ikke kanaliseres ind i det formelle system. Den viden kan udelukkende tilegnes gennem vigtige aktører i det uformelle system.

Hvis lederne formår at navigere imellem det formelle og uformelle system, vil det give en helt ny ledelsesdimension ift. at udøve og udvikle personaleledelse og forretningsudvikling, og det vil øge afdelingens samlede udviklings- og eksekveringskraft.

Anbefaling IV – HR skal være garant for, at lederne får opdateret deres værktøjskasse med 3D-Organisationsperspektivet. HR skal kunne undervise og rådgive lederne i, hvilke ledelsesstrategier der er bedst at udøve i det formelle og uformelle system på en troværdig måde. Det vil øge ledernes chance for at skabe en afdeling, der lykkes og styrker organisationens samlede forretning.

