



# Fremtidens HR er Unplugged: Mindre Show, Mere Indhold, **Mest** Menneske

Er der nogen, som bryster sig af at tænke nye tanker om ledelse og organisationer, er det os i HR. Nye ledelsesideer, nye måder at arbejde på, bedre organiseringsformer og mere bæredygtige arbejdskulturer er alle blomster, der gror i vores bed. Vi er ikke bange for at påpege hierarkiets problemer, gamle top-down ledelsesfilosofier eller hamsterhjulets uhensigtsmæssigheder, og vi elsker at tale om visionerne for fremtidens arbejdspladser.

Tekst: Christian Terkelsen, Craftsmanship

Men hvad nu, hvis fremtidens arbejdsplads også betyder mindre af det HR, som vi kender det i dag? Og hvad nu, hvis det viser sig, at HR selv har været bidragsyder til at skabe de organisationer, samarbejdsformer og ledelsestilgange, som HR ofte ønsker et opgør med?

Har jeg din opmærksomhed? Kan du mærke pulsen og irritationen stige over sådan en "absurd" påstand? Men hvad nu, hvis det viser sig, at vi på trods af alle vores gode faglige intentioner har udviklet lidt for mange HR-værktøjer og HR-systemer, der fjerner fokus fra dét, som HR fundamentalt handler om; mennesker?

### HR-Værktøjskassen har vokseværk

Hvis du har været en del af arbejdsmarkedet de sidste mange år, så har du med stor sandsynlighed stødt på en HR-afdeling, der går meget op i at have en opdateret værktøjskasse til alle forskellige organisatoriske situationer. Værktøjskassen er udviklet, så HR kan hjælpe mennesker og samarbejdsrelationer på vej. HR vil forløse potentialerne i ledere og medarbejdere og sætte organisationsudvikling i system, så man undgår tilfældige tilgange til udviklingssamtaler, rekruttering, sygefravær m.m.

Men hvis jeg nu også fortæller dig, at jeg inden for de sidste 15 år har set HR introducere legoklodser, hacksacks, visualiseringskort, uendeligfarvede post-it-notes, kreative brainstorm-øvelser, teambuilding-øvelser, kreative platforme, teater-øvelser, grafisk facilitering, wholebrain-analyser, feedback-værktøjer og meget andet.

Læg dertil historien om organisationskonsulenten, der propede en legetøjsfisk i en blender, som start på et lederudviklingsforløb, eller lederen, der skulle vælge imellem forskellige stykker frugt for at illustrere sit lederskab, og lederkandidaten, der blev bedt om at besvare et personprofilspørgeskema med hele 600 spørgsmål med absurde udsagn som "jeg bryder mig ikke om mennesker, der går op i nøjagtighed" inden en jobsamtale.

Ovenstående initiativer er ofte udviklet, initieret eller bestilt af HR ud fra ambitionen om, at de kan forløse medarbejdernes, ledergruppernes og organisationens potentialer. Men vi bør spørge os selv om ovenstående værktøjer tager udgangspunkt i egentlige organisatoriske udfordringer og behov, eller om det mere er udviklet ud fra egen *HR-osteklokke*? Så måske er tiden kommet til et opgør med den store værktøjskasse, så vi i fremtiden får færre HR-værktøjer, mod at vi til gengæld øger kvaliteten i de værktøjer, vi beholder, samt øger vores fokus på at få mennesker tilbage i centrum for vores HR-indsatser?

### Systemisk HR er HR på autopilot

HR har de sidste 20 år udviklet en imponerende professionel tilgang til organisationsudvikling. Vi har professionaliseret og systematiseret vores viden og adfærd inden for bl.a. sygefravær, ledelsesudvikling, MUS-samtaler, forandringsprocesser o.l.



Christian Terkelsen

Craftsmanship

Vi har ønsket at systematisere vores HR arbejde for at undgå tilfældige tilgange, der giver uhensigtsmæssige variationer på tværs af organisationen.

Derfor har vi udviklet generiske LUS- og MUS-skemaer, trivselsrapporter, sygefraværsskemaer, rekrutteringsguider, procesværktøjer o.l. Alle værktøjerne stilles til rådighed for ledere og medarbejdere, men i takt med at værktøjsskassen har vokset sig stor, så har mange af værktøjerne også påvirket ledere og medarbejdere i en retning, hvor de går fra at være HR-systematiske til HR-systemiske.

Systemisk HR opstår, når lederen eller medarbejderen gennemfører en HR-indsats på autopilot og ikke investerer den nødvendige menneskelige tid, faglige fokus og nærvær i handlingen. Når det sker, så opleves HR-indsatserne fra modtagerperspektivet ofte som rituelle fremfor værdiskabende handlinger – og så mister HR-indsatsen sin værdi.

Eksempler på HR-indsatser, der gennemføres på autopilot, er bl.a., når lederen gemmer sig bag et standard-MUS-skema, og medarbejderen får fornemmelsen af, at det hele bare er noget, der skal overstås. Eller når en leder får fremsendt et LUS-skema med generiske spørgsmål forud for sin LUS-samtale uden nogen form for rammesætning og substantielt indhold fra overordnet chef. Det kan også være medarbejderne, der får tilsendt årets trivselsundersøgelse, men som godt kan huske, hvordan der ikke blev fulgt op på dén fra sidste år. Eller ansættelsesudvalget, der gemmer sig bag rekrutteringskonsulentens personprofilanalyser og generiske spørgeguide til den gode ansættelsessamtale uden selv at tage ansvar for at lave hjemmearbejdet om at skabe et unikt og meningsfuldt rekrutteringsforløb for jobkandidaterne.

Ovenstående eksempler er sjældent gennemført med ond vilje, men et resultat af, at vi har fået skabt en opgavemængde og kompleksitet omkring specifikke HR-processer, som vi i fremtiden skal have gen tænkt og gjort nemmere for især lederne.

### HR Unplugged – Mindre show, Mere indhold, Mest menneske

Hvis du husker 80'erne og 90'erne, så husker du sikkert også MTV. Musikkanalen hvor *musikgale* mennesker kunne lytte til tidens helt store musikartister døgnet rundt. Fra tid til anden blev de største bands inviteret ind til at lave noget, der hed *MTV-unplugged* – et koncept, hvor artisten eller bandet skulle spille sine største sange uden nogen former for show-effekter og elektroniske hjælpemidler.

Ideen med *unplugged* var at skabe en platform, hvor der var fuldt fokus på artisten, de akustiske musikinstrumenter og et lille intimt publikum. Målet var at fjerne *støjen, blitzten og showet*, der ofte er til stede under normale koncerter, og forløse den ægte musikalitet blandt musikerne i stærkt nærvær med publikum.



Gad vide, hvad der vil ske, hvis HR udfordrede sig selv og gik *unplugged*? Altså en tilgang, hvor vi skaber platforme for ledere og medarbejdere med fagligt fokus og menneskeligt nærvær i centrum uden alt for mange HR-værktøjer i processen.

En sådan tilgang oplevede jeg på et lederseminar, hvor man havde bedt 5 ledere ud af 25 om at forberede en ledelse-historie, der lå dem allermest på sinde. Med blussende kinder, en synlig rød hals og en lidt nervøs stemmeføring afslørede det hurtigt, at der var noget på spil for lederne. Seriositeten og sårbarheden smittede positivt af på hele ledergruppen, som efterfølgende bød ind med egne erfaringer og perspektiver. Det er et godt eksempel på, hvordan *HR-unplugged* kan se ud.

*Unplugged* betyder i praksis, at vi fortsat gennemfører leder-udviklingsforløb, men at vi siger fra over for fjollede processer og værktøjer, som flytter fokus væk fra den faglige virkelighed, som lederne har i hverdagen.

*Unplugged* betyder i praksis, at de mest effektive HR-indsatser ofte er dem, der gennemføres som en naturlig del af arbejdsdagen og med HR som understøttende aktør. Så vi skal have sorteret i al den viden, vi ønsker, at alle arbejder ud fra, på en måde, så det virker intuitivt, simpelt og motiverende for lederne og medarbejderne.

*Unplugged* betyder i praksis, at HR konsekvent er bevidst om, at HR-indsatserne skal nedbringe kompleksiteten hos den enkelte leder. Ledere har i dag utrolig mange opgaver, så det handler om, at HR stiller grundsystemer, HR-viden og udviklingsprocesser til rådighed på en måde, så det mindsker arbejdspresset på lederen og fastholder ansvaret for udviklingen hos lederen og medarbejderne.

## Fremtidens HR sætter mennesker først

I fremtiden skal vi turde tænke nye måder at designe organisationer og arbejdspladser på. Medarbejdere og ledere søger arbejdspladser med mening og nærvær. Det stiller også krav til, at HR tør gentænke sig selv og den store værktøjskasse, som vi har brugt de sidste 20 år på at opbygge.

Det betyder ikke, at HR ikke må have en værktøjskasse, tværtimod. HR må også gerne igangsætte processer, der fremmer skaberkræfter, dialogen og nærværet i organisationen. HR må også gerne udvikle værktøjer, der hjælper ledere og medarbejdere i hverdagen inden for klassiske HR-discipliner. Men HR skal udfordre sig selv på, om ethvert organisatorisk problem nu også løses bedst med endnu et HR-grundsystem eller HR-værktøj?

Fremtidens HR skal være mindre show og mere menneske. HR skal endnu tættere på lederne og medarbejderne, så vi kan forblive medskabere af handlinger og samarbejdsformer, hvor vi sætter mennesker i centrum og giver dem det optimale udgangspunkt for at realisere de mål og visioner, som organisationen har sat for forretningen. Tænk hvis næste udviklingsdag, mus-samtale eller rekrutteringsforløb kun handlede om fokus, nærvær og mennesker uden alt for mange værktøjer, støj og processhow?