

# Human Ressource-funktionen

## – OM LARVEN, DER NU ER BLEVET TIL EN SOMMERFUGL!

HR-funktionen er den funktion, der sikrer sammenhængskraften i virksomheden fremover. Den sikrer, at den uenighed – der er forudsætningen for innovation og udvikling – ikke munder ud i konflikter, men i endnu bedre resultater, fordi både virksomhedens og menneskenes interesser og behov bliver imødekommet.

---

Af Ole Zinck, Vice President Human Ressource, Cheminova koncernen.

---



Vi står midt i et paradigmeskift, hvor finanskrisen har sat yderligere skub i tingene, og hvor den nye arbejdsdeling i en global struktur giver helt nye muligheder for virksomhederne. På ledelsessiden har finanskrisen i medierne inspireret til indlæg af Christian Engelsen i Erhvervsbladet med over-skrifter som "Finanskrisen kalder på hård ledelse", og inden for HR-området har det bl.a. udmøntet sig i overskrifter som "HR tilbage til Core Business", jfr. artikel af Vibeke B. Didriksen, Personalechefen nr. 5-09.

Jeg er selv af den overbevisning, at det ikke handler om genindførelse af "Hård ledelse" eller om, at HR-funktionen "spoler tilbage" til gamle tider. Tiden er derimod inde til, at HR nu træder i karakter og flyver som den "Sommerfugl", den har udviklet sig til i mange virksomheder. ( Se også artiklen i Personalechefen nr 6, 2009 af Tina Monberg: "The Butterfly Effect"). Jeg er fortaler for Heart Core Business !  
Jeg vil derfor gerne dele mit billede af eller forslag til,

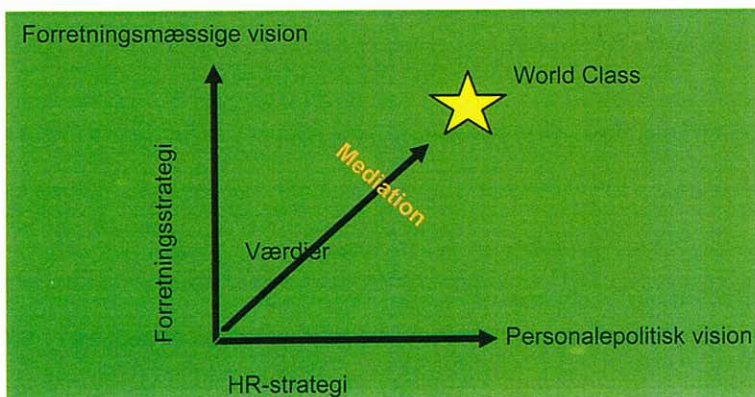
hvordan jeg ser HR-funktionens rolle i frem-tidens virksomheder. En rolle, der i større virksomheder kan specialiseres i egentlige funktioner med henblik på support af organisationen og i mindre virksomheder må være en integreret del af ledelsesgerningen.

### Symbiosen mellem forretningsstrategi og HR-aktiviteter

Målet for en HR-funktion er at skabe symbiose eller *sammenhæng mellem den ønskede forretningsstrategi og de aktiviteter, der initieres inden for HR-området*. Afhængig af virksomhed kan aktiviteterne så være målrettet henholdsvis den globale organisation og/eller lokale organisationer. Se fig 1.

Forudsætningen for at sikre en symbiose mellem forretningsstrategien og HR-området er, at *HR-funktionen besidder evnen til, i størst mulig udstrækning sammen med de respektive involverede, at finde løsninger, der opfylder de – ofte modsatrettede – interesser og behov, der kan være på de to områder: strategien og menneskene*. Mediation bliver hermed en helt central kompetence for HR-funktionen for at sikre, at virksomhedens mål kan nås ved forfølgelse af strategien samtidig med, at organisationens menneskelige behov på alle niveauer opfyldes. Det kan også udtrykkes billedligt ved følgende citat: "Vi skal ikke have det så sjovt, at vi ikke tjener penge – og vi skal ikke tjene så mange penge, at vi ikke har det sjovt" (Citat efter tidligere personaledirektør i LEGO Gruppen, Per Sørensen).

**Fig 1: Model for symbiosen mellem forretningsstrategi og HR-strategi/aktiviteter**



**Mission:** Virksomheden bidrager til at . . .

For at sikre, at HR-funktionen, med udgangspunkt i en given mission for virksomheden, skaber sammenhæng mellem den ønskede forretningsstrategi og HR-området må HR-funktionen evne at udfylde 7 roller fordelt på 3 "hovedroller" og 4 operationelle roller (Se fig 2):

### De 3 "hovedroller"

#### Servant Leadership:

HR-funktionen har og skal *påtage sig rollen som Servant Leader*, fordi den har en *central rolle i fastlæggelsen og implementeringen af de overordnede rammer for virksomheden* med henblik på såvel internt som eksternt at kunne varetage "Employer Branding" af virksomheden. HR-funktionen skal initiere processen omkring formuleringen af virksomhedens mission, vision og værdier samt corporate governance som f.eks. formuleringen af kodeks for forretningsprincipper, der er blevet en central del af CSR-arbejdet. HR-funktionen vil i fremtiden få en central rolle i virksomhedernes arbejde omkring bæredygtighed (CSR-arbejdet/Corporate Social Responsibility), tilslutningen til forskellige programmer (eks. UN Global Compact) samt formuleringen af forretningsprincipper i relation til disse.

HR-funktionen har bl.a. til opgave at "Brande" virksomheden såvel internt som eksternt i relation til at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere, en opgave der i større virksomheder ofte foregår i tæt samarbejde med informationsafdelingen. HR funktionen skal endvidere i relation til Servant Leadership aktivt initiere, hvor der er behov for politikker og nye tiltag. Indførelsen af nye politikker – og nedlæggelsen af tidligere – skal ske i tæt samarbejde med den øverste ledelse og samarbejdsudvalget, hvor de respektive interessenters behov søges imødekommet, så den nødvendige balance og forudsætning for fortsat fremdrift i og af virksomheden sikres.

De overordnede rammer sikrer, at der skabes udvikling og vækst i et flow, hvor påtagelsen af et Personel Leadership sikrer, at rammen udfyldes med drifts- og udviklingsaktiviteter af understøttede karakter.

#### Personel Leadership:

Med udgangspunkt i virksomhedens mission, værdier og strategier har HR-funktionen til opgave at påtage sig et personel leadership ved at initiere udviklings- og driftsaktiviteter i overensstemmelse med de overordnede rammer gennem aktiviteter, der hensigtsmæssigt kan formuleres i en egentlig HR-strategi/aktivitetsplan. I rollen, hvor HR-funktionen påtager sig Personel Leadership, udfyldes den overordnede ramme således med *konkrete aktiviteter på en måde, så den nødvendige balance i form af bæredygtighed og harmoni opnås*. Derved skabes forudsætningen for fortsat fremdrift i og af virksomheden.

#### Facilitation:

Det er og bør være linieledelsen, der har det personaleledelsesmæssige ansvar. Det er forudsætningen for, at HR-funktionen kan sikre en optimering af behovene mel- >

- > Ilem forretningsstrategien og HR-strategien. HR-funktionen er derfor facilitator for ledere og medarbejdere. Facilitatorrollen kan f.eks. varetages i forbindelse med udrulning af mission, vision og værdier i organisationen, sikre implementeringen af nye politikker gennem uddannelses- og informationsarrangementer, være "tovholder" på lederudviklingsprogrammer osv.

I relation til disse 3 "hovedroller" er yderligere knyttet 4 mere operationelle roller, inspireret af Dave Ulrich's forskellige beskrivelser af HR-funktionen.

#### De 4 operationelle roller

##### Den strategiske rolle:

HR-strategien skal indeholde de forslag til tiltag og aktiviteter der – inden for de tilgængelige res-sourcer – bedst udfylder den ramme, der er defineret og fastlagt i *Servant Leadership*-sammenhængen, så det sikres, at aktiviteterne understøtter forretningsstrategien.

En HR-strategi/aktivitetsplan skal indeholde såvel drifts- som udviklingsaktiviteter og vil som minimum indeholde de områder, der traditionelt har været centrale for en HR-funktion .

HR-strategien/aktivitetsplanen kan f.eks. indeholde: Aktiviteter i relation til formulering og formidling af ny mission, vision og værdier, aktiviteter i relation til CSR, aktiviteter i relation til politik-området, "Employer Branding"-tiltag, rekruttering og rekrutteringsprocesser, uddannelse og udvikling, aflønning, afvikling, personalesystemer og medarbejdersamtaler, HR-auditprocesser, HR-risc management processer, talentudvikling, osv.

##### Rollen som forandringsagent:

Gennem de forskellige HR-aktiviteter sikre, at disse i deres eksekvering formidler og signalerer de forretningskodeks og værdier, der ønskes fremmet i organisationen. Det kan være i praktisk handling i forbindelse med rekrutterings- og uddannelsesaktiviteter, i formidlingssituationer som foredrag og artikler, i forbindelse med beslutning om hvilke systemer, der skal vælges, etc.

##### Den administrative rolle:

Løbende sikre optimering og effektivisering af driften f.eks. gennem implementering af e-rekruttering, bedre og billigere pensions- og forsikringsordninger, cost-effektive lønsystemer, effektive uddannelses- og udviklingsaktiviteter, etc.

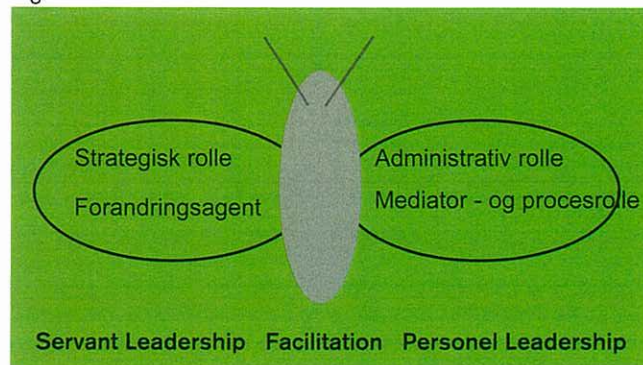
##### Mediator- og procesrollen:

Løbende sikre, at konflikter søges løst gennem interessebaserede metoder frem for gennem rettighedssystemet f.eks. i forbindelse med samarbejdsproblemer, tilløb til brud på aftaler og overenskomstforhold, etc. Kompetencen i mediation er dog gennemgående, idet den også anvendes i generelle sammenhænge, når der skal sikres en symbiose mellem forretnings-strategien og HR-aktiviteterne.

HR-funktionens udfyldelse af de 7 roller med det formål at skabe symbiose mellem den ønskede forretningsudvikling og de aktiviteter, der initieres inden for HR-området, kan illustreres således:

#### HR Funktionens 7 roller

Fig 2



Den opmærksomme læser vil i øvrigt kunne se, at vingerne på sommerfuglen udgør lemniskate-symbolet. Lemniskaten er symbolet på en dynamisk udviklingsprocesmode, som blandt andet beskrives af Alexander H Bos.

De opgaver og funktioner, HR-funktionen blev født med, og som udviklede sig i "larvestadiet": nemlig at løse opgaver inden for områderne: tiltrække, fastholde, udvikle og afvikle, er fortsat egen-skaber der ligger i funktionen, - men funktionen har nu udviklet sig og nået et stadie som sommer-fugl!

De opgaver og funktioner, sommerfuglen blev "født" med, er egenskaber, sommerfuglen fortsat besidder, men nu sammen med en række helt nye egenskaber !

Jeg er af den overbevisning, at HR-funktionen, hvor den ikke allerede er det, de kommende år vil blive én af virksomhedernes vigtigste funktioner. Dels fordi behovene og interesserne bliver mere og mere udtalte og komplekse – nogle gange ovenikøbet i form af trusler – , dels fordi virksomhederne har behov for at finde "højere formål" end blot det at tjene penge. I disse bestræbelser på både at skabe en helhedsorienteret verden samtidig med at skabe bedre resultater for virksomhederne vil HR-funktionen komme til at spille en helt central rolle. HR-funktionen har udviklet og forvandlet sig fra larvestadiet til en smuk sommerfugl! ■

Hent yderligere viden og inspiration hos:

Tina Monberg: "To vindere – mediation som positiv konfliktløsning", Børsens Forlag

Tina Monberg: "Konfliktens redskaber", Børsens forlag.

Dave Ulrich: "The HR Value Proposition", Harvard Business School Press, 2005.

Undersøgelse fra Center for Ledelse der viser, at kun få ledere handler i overensstemmelse med virksomhedens vedtagne forretningsstrategier. Se [www.cfl.dk](http://www.cfl.dk) offentliggjort undersøgelse 1 dec. 2009.

Alexander H. Bos: "Lemniskaten – en dynamisk udviklingsmodel", Forlaget Ankerhus 1991

Peter Pruzan & Kirsten Pruzan Mikkelsen: "Ledelse med visdom", Gyldendal Business, 2010