

HRchefen

5|21



Tema **HR som katalysator**

Hvordan sikrer HR at deres
initiativer reelt er værdiskabende
for hele organisationen?

Her er din fremtid i trygge hænder.

Hos Sampension ved vi, at en pensionsordning handler om mere end penge og fremtid. Vi skal også sikre dig tryghed nu og her. Og hvis uheldet rammer, og du bliver syg, står vi klar til at hjælpe både dig og din familie. Hos os er du nemlig ikke bare endnu et nummer – selvom vi er optagede af tal.

Interesseret i at høre mere? Så kontakt:

Lars Pentti Jensen

Markedsudviklingschef

Mobil: 20 34 69 15

Mail: lpj@sampension.dk

Eller læs mere på firmapension.nu

sampension
mere værd



HR som katalysator for udvikling i organisationen

Kolofon



Chairman/ CEO
Kim Staack Nielsen
MBA, DBA
ksn@danskhr.dk



Communication Manager
Marie Korsgaard
MA corp.comm
mko@danskhr.dk



Sales Manager
Anne Platz Kjeldgaard
HD (A)
apk@danskhr.dk



Business Development Manager
Janne No Nielsen
Cand. Merc. International Business
jnn@danskhr.dk



Graphic Designer
Dorethe Nielsen
Grafiker
dn@danskhr.dk



Financial Controller
Irene Knudsen
ik@danskhr.dk



Coordinator
Marianne Jensen
mmj@danskhr.dk



Legal Advisor
Tina Halkjær Olesen
Cand.merc.jur.
tho@danskhr.dk

Foto: BB Studio



Psychologist
Hanne Blomstrøm
Cand.pæd.psych
hb@danskhr.dk

Network Manager /
René Bitsch

Network Manager /
Tatjana Harttung

Network Manager /
Hanne Kyhse-Andersen

Network Manager /
Tine Hessner

Udgiver

DANSK HR
Brunbjergvej 10A
8240 Risskov
Tlf.: 86 21 61 11
E-mail: info@danskhr.dk
www.danskhr.dk

Tryk

VIBLA
Tlf.: 70 26 63 00
ISSN: 2245-9405

Ansvarshavende redaktør:

Chairman Kim Staack Nielsen, MBA, BA
Redaktør: Janne No Nielsen

Medlemskab

Kr. 4140,- plus moms
om året.
Kan tegnes på
tlf.: 86 21 61 11
HR-chefen
udkommer seks
gange årligt

HR er som funktion indimellem omdiskuteret: Har den sin berettigelse? Skaber funktionen den ønskede værdi i organisationen? Og hvilke kompetencer består HR af? Hvad er HR's primære opgave?

Det er et meget bredt spørgsmål, der trækker tråde ind i teorien, erfaringer, holdninger og processer, både generelt og i den adspurgte organisation. I nogle organisationer vil der være tale om HR-projekter, der i sin forstand er mest administrative og primært lever som drift af forretningen. I andre organisationer vil det være som en sideløbende og strategisk del af forretningen, hvor HR har mandat og råderum til at arbejde på linje med de overordnede strategiske mål for forretningen.

Målet og ambitionen er det afgørende punkt: Ønsker HR og den øverste ledelse et samarbejde omkring de fælles strategiske linjer? Og kan man se værdien af hinandens områder og kompetencer?

I dette nummer af HR Chefen kaster vi bolden op til en refleksion over værdiskabelse i HR – altså hvad er det HR gør, og er det det rigtige? Det gør vi ved at dykke ned i både den teoretiske og konkrete vinkel på, hvad værdi er, hvilken værdi HR skaber i organisationerne, samt trække på erfaringer, i forhold til hvilken rolle HR med fordel kan have i organisationen.

Ved at tale om HR som katalysator får vi netop øjnene op for, hvad det vil sige at arbejde med HR i en organisation. Der kan være inspiration at hente i forhold til sin egen HR-rolle og måske en mulighed for at udvikle de nødvendige kompetencer for et fremtidigt stærkt strategisk samarbejde ud i hele organisationen. ■

God læselyst!

Kim Staack Nielsen

Chairman/ CEO
Kim Staack Nielsen,
MBA, DBA, DANSK HR



HRchefen 5|21

Indhold

Tema Artikler

- 06 FORANDRINGSLEDELSE ER BEGYNDELSEN – IKKE SLUTNINGEN
Den forandringsledelse, der kaldes på, matcher ikke den virkelighed, de fleste af os lever i, og så møder vi nutidens udfordringer med fortidens logikker.
- 10 HVORDAN SKABER HR VÆRDI I VIRKSOMHEDER?
Som en stabsfunktion er effekten af HR indirekte, man kan ikke forvente at se effekten af en god HR-indsats direkte. Spørgsmålet er derfor, hvad er værdien af god HR-praksis?
- 14 I ALDI VIL DE DEM, DER GERNE VIL ALDI
Mentor Krasniqi har ikke noget, der holder ham tilbage, han sætter hele tiden nye mål for sin udvikling, mens han drømmer om at blive en af dem, der går forrest. Det kan han i ALDI.
- 20 HR HAVDE EN KRAFTFULD STEMME I ETABLERINGEN AF FACIT BANK
For HR-afdelingen i 3C-koncernen var det en kæmpe opgave at være med i processen med at etablere Facit Bank, som forløb over en periode på næsten et år.
- 24 VÆRDISKABENDE HR-FUNKTIONER
Der var engang, hvor HR-funktionen skulle være forretningsorienteret. Det rækker ikke længere. Nu er kravet at HR-funktionen skal være værdiskabende og aktivt bidragende.
- 30 FREMTIDENS HR KOMMER (OGSÅ) TIL AT DRIVE FORRETNINGSUDVIKLINGEN
"Hvordan står det til nede i afdelingen for Spøg og Skæmt?" En underliggende henvisning til, at HR-afdelingen ofte associeres med aktiviteter, der synes langt væk fra de normale driftsaktiviteter i en organisation.
- 34 HR IS NOT A PARTNER OF THE BUSINESS
Over the years Nick Holley has been involved in numerous HR transformations and HR capability building exercises aimed at making a difference to the business.



Øvrigt indhold

- 03 Leder
- 04 Indhold
- 38 Træfpunk HR
- 42 Bogomtaler
- 44 Nyeste forskning: SDU
Selvledelse er et plus for alle – men pas på faldgruberne
- 48 HR i tal
- 50 Tid til refleksion
- 52 HR nyhedsspot
- 52 Rekruttering i forandring:
Den psykologiske kontrakt, rekruttering og sprog
Psykologiske kontrakter er løftebaserede, uformelle kontrakter. Hvilken betydning har disse kontrakter i rekrutteringen og hvordan kan de håndteres?
- 58 HR-portræt: Karin Middelburg
Head of HR Europe i en af verdens største healthtech- og elektronikvirksomheder, Phillips
- 62 PwC: Skat & HR
- 64 Advokaterne Aktuelt
- 64 DANSK HR – Medlemsservice

"Find mere om temaet på Medlemsportalen under Insights Extra"



Jobindex

At skifte job er en stor beslutning. Vores kandidater har truffet den.

Jo før du får den rette nye medarbejder i hus, desto bedre kører forretningen. Du har brug for seriøse kandidater, der er modne og har gjort sig de afgørende overvejelser om karriere og jobskifte. Dem har vi samlet til dig – tal med os.

FLEST SERIØSE KANDIDATER

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.





Ergonomisk vejledning sikrer en sund holdning

Lavere energiniveau og manglende koncentrationsevne hos medarbejderne skyldes ofte uhensigtsmæssige arbejdsstillinger og dårlige vaner. Med en fleksibel ergonomiordning på arbejdspladsen sikrer du bedre trivsel og mentalt overskud hos medarbejderne – både på kontoret og hjemmearbejdspladsen. Vi tilbyder;

- Ergonomisk vejledning på kontoret eller online
- Ergonomi Webinar
- Online Stretch of the Week

ANBEFALET AF
DANSK HR

 **Vicuras®**

Kontakt vores arbejdsmiljøkonsulent Christina Ferm eller én af vores kunderådgivere på **70 60 24 00**.



Tekst: Christian Tørkelsen, 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 komplementære, så vil lederen ofte stå med en følelse af, at HR skaber ekstra-aktiviteter i en tidspreset 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 muligheden 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 lykkedes 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 lederens chance for at skabe en afdeling, der lykkes og styrker organisationens samlede forretning.



SÅDAN PLEJEDE KØD IKKE AT SE UD



Al udvikling starter med en vision; en vision om at sende mennesket til Månen, en vision om at forbinde hele verden via et enkelt tryk på mobilen eller sågar en vision om en blodrød, men grøn saftig bøf. Den udvikling ville

ikke være mulig uden menneskets evne til at drømme og tænke nyt. CBS HD – status quo er ikke en mulighed. **Læs mere om efteruddannelser, der udfordrer status quo på hd.cbs.dk**