

HR: Styrk den strategiske værdiskabelse!

– Fra serviceleverandør til strategiske partnerskaber

Strategisk HR handler om meget mere end at lægge planer og sikre, at de bliver eksekveret. Strategisk HR handler om at skabe stærke partnerskaber med ledelsen, drevet af fælles strategiske mål. Strategisk HR er ikke kun forbeholdt til, når strategien skal fornyes hvert 3. år, og der skal laves handleplaner, men hver dag, hele året rundt, som en integreret del af resultatskabelsen i praksis. Men hvad betyder det i praksis, hvor og for hvem skal HR skabe værdi? Og hvilke HR-kompetencer kræver det?

Af Michala Schnoor, Chefkonsulent i LEAD – enter next level og har eget firma & Morten Jack, Partner i Organisation. Begge cand.psych.aut.

Barren er hævet!

HR skal i dag kunne levere resultater, der rækker ud over operationel servicering af driftsorganisationen. Ud over de traditionelle dyder såsom fejlfri personaleadministration og velintegrerede HR-praksisser skal HR også kunne bistå ledelsen med at skabe konkrete, målbare resultater i driften (Ulrich m.fl. 2010, 2012). Dette kræver gensidige partnerskaber mellem HR og ledelsen, som udfordrer traditionelle "bestiller-udfører"-relationer, hvor HR leverer ydelser på baggrund af organisationens efterspørgsel. HR må også kunne operere som en ligeværdig strategisk partner til ledelsen, der med sin særlige ekspertise inden for ledelses-, talent- og organisationsudvikling yder synlige bidrag til forretningen. HR's positioner og handlerum er således blevet udvidet og må udvikles afhængigt af, hvilke resultater HR skal bidrage til at skabe i den enkelte organisation. Lad os se på, hvilke positioner og handlemuligheder, der tegner sig for HR.

Positioner og handlemuligheder for HR

Især to spændingsfelter er afgørende for, hvilken værdi, og hvilke typer af resultater HR har mulighed for at skabe (Se model s.29). Det første spændingsfelt handler om at balancere det operationelle og det strategiske perspektiv i forhold til forretningen. I den strategiske position har HR til opgave at understøtte organisationens strategi og mål, fx igennem strategiske forandringsprojekter og strategisk kompetenceudvikling. I den operationelle position har HR til opgave at løse konkrete HR-relevante opgaver for interne kunder i organisationen, fx lokale kompetenceudviklingsforløb, samarbejdsudvikling, rekruttering etc.



Michala Schnoor, Organisationskonsulent i eget firma

Morten Jack, Partner i Organisation

Det andet spændingsfelt handler om HR's placering. I den ene ende er HR centraliseret, typisk som en stabsfunktion til topledelsen eller en områdedirektion. I den anden ende er HR rykket ud i driften eller forretningsområderne og indgår fx i lokale ledelsesgrupper, som HR partnere.

Samlet opstår fire positioner for HR, som hver rummer et potentiale og nogle faldgruber.



- » En bevægelse i retning af *det strategiske* rummer én mulighed for tættere kobling til den forretningsmæssige resultatskabelse, enten i form af positionen central *stabsstrateg* eller decentral *strategisk partner*. Begge positioner giver mulighed for at positionere sig som strategisk rådgiver for ledelsen og målrettet at understøtte strategiimplementering. De rummer dog også nogle faldgruber. Hvis stabsstrategens projekter og løsninger ikke er brugbare lokalt, kan HR blive et "elfenbenstårn" eller en "gæst" med begrænset indflydelse på at skabe resultater lokalt. Hvis det bliver uklart, hvem den strategiske partner arbejder for, og hvilke opgaver han/hun skal løse, kan meget tid og energi blive brugt på at afklare HR's rolle, opgaveportefølje og prioriteringer. HR kan dermed blive oplevet som en "besværlig kollega" eller "tidsrøver" med risiko for at miste sin legitimitet og adgang til at opbygge organisatorisk kapabilitet lokalt.

En bevægelse i retning af *det operationelle* i form af en central position som *ekstern konsulent* eller *lokal serviceleverandør* indeholder potentiale for at skabe værdi via lokalt tilpassede ydelser og løsninger. Faldgruben for den eksterne konsulent er dog, at ende som "brandmand" eller "kursusleverandør", hvis leverancerne er drevet af kortsigtet efterspørgsmål frem for strategiske behov og dermed ikke på længere sigt understøtter opbygningen af organisatorisk kapabilitet. Hvor potentialet for den lokale serviceleverandør er at kunne skabe stærke relationer til lokale forretningsområder og kundetilfredshed, er der samtidig en risiko for at blive opslugt af den daglige drift og blive reduceret til en lokal "blæksprutte" og "personlig assistent" til driftsledelsen.

Vejen mod strategiske partnerskaber

Hvis man som organisation ønsker at styrke HR's værdiskabelse i retning af langsigtet opbygning af organisatorisk kapabilitet, er bevægelsen mod strategiske partnerskaber et godt svar. Det er dog ikke nødvendigvis en let transformation, og det kræver mere end blot en strukturel decentring af HR. Det er en udviklingsproces, der kræver fokus og løbende understøttelse.

Dels kræver det organisatoriske rammer, som gør det muligt for HR at danne partnerskab omkring fælles opgaver med driftsorganisationen. Det handler bl.a. om at skabe stærkt mandat i topledelsen, fælles strategiske mål og organisering i et stærkt HR team, som kan vedligeholde fælles retning og praksis i det daglige arbejde. Og dels kræver det løbende kompetenceudvikling, der gør det muligt for HR partneren at skabe og videreudvikle positionen som strategisk partner.

DEN STRATEGISKE PARTNERS KERNEKOMPETENCER



Kernekompetencer som strategisk partner

Her er fire bud på, hvad man skal kunne for at lykkes som strategisk partner:

Relationsskaberens:

Den strategiske partner skal kunne etablere en position som *trusted advisor* for den forretningsenhed, som vedkommende er tilknyttet. Partneren skal både kunne etablere tillid og loyalitet opadtil ift. strategi og mål og indadtil ift. ledere og medarbejdere i den lokale enhed og skal kunne forvalte de dilemmaer og konflikter, der kan opstå i krydsfeltet imellem de lokale og centrale prioriteringer.

Forretningspartnerens:

Den strategiske partner skal kunne tilegne sig en dyb forståelse for de forretnings- eller opgavemæssige dagsordner, incitamenter og drivere, der kendetegner driftsorganisationen, og formå at respektere, at det er driften og opgaven, der kommer i første række og som HR's aktiviteter skal understøtte.

Forløbsdesigneren:

Med udgangspunkt i de stærke relationer og den dybe forståelse for forretningen skal den strategiske partner kunne oversætte forretningsmæssige behov til konkrete udviklingsforløb og aktiviteter for ledere og medarbejdere i området. Herunder definere konkrete resultat- og læringsmål og følge op herpå.

Praksisudvikleren:

Den strategiske partner skal kunne understøtte en reflektiv praksis, hvor udviklingsforløb og aktiviteter integreres i driften – uden at de forstyrrer eller flytter fokus væk fra driften. Ved at være til stede som strategisk partner tæt på driften, kan HR medvirke til at nedbryde traditionelle opdelinger imellem drift og udvikling og hermed understøtte løbende (dagligdags!) udvikling af organisatorisk kapabilitet og læring.

Hvad gør vi herfra?

1. Tag pulsen på, hvor I som HR placerer jer nu: Hvilken position opererer vi typisk i? Hvilke muligheder og begrænsninger giver det ift. at understøtte organisationens mål og strategi?
2. Drøft, hvor I gerne vil hen som HR: Skal vi styrke vores nuværende position, eller er der andre positioner, der vil kunne styrke HR's strategiske værdiskabelse?
3. Vurder, hvilke rammer og kompetencer I har brug for ift. at fastholde og styrke jeres strategiske position. Hvilke rammer vil understøtte vores bestræbelser? Hvilke kompetencer skal vi udvikle, og hvordan kan vi udvikle dem mest effektivt?
4. Træn kompetencerne i praksis: Hvordan kan vi som HR skabe en reflektiv praksis ift. udviklingen af HR-positionen? Overvej fx metoder som praksisnær feedback, skyggecoaching, etc. «

Litteratur:

- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2010): "HR Transformation – Human Resources udefra og ind". Gyldendal Business.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012): "HR udefra og ind – seks kompetencer for frem-tidens HR". Forlag Gitte Mandrup.