

# HR skal på *officersskole*

---

**Op gennem 00'erne** frem til finanskrisen voksede landets HR-afdelinger sig store og stærke i udviklingskroner, samtidig med at HR kom langt tættere på - og i nogle tilfælde helt ind i - direktionen. Da finanskrisen ramte os alle, måtte man imidlertid skære ind til benet, og her blev HR oftest reduceret til hire, fire and payroll

---



---

*Af Karsten Søderberg,  
adm. direktør hos Summit Consulting*

---

Siden da er der som bekendt kommet gang i Shjulene igen, hvilket blandt meget andet har medført øget fokus på HR. I mange virksomheder har man såkaldte HR-partnere ansat, der bistår funktionslederne i de forskellige afdelinger - ledere der i mange tilfælde er fagligt kompetente folk, der qua deres faglighed og resultater er blevet forfremmet til leder for afdelingen. Men hvor værktøjskassen er fyldt til randen med kompetencer inden for deres faglige felt, kommer de ofte til kort, når det gælder andre kritiske ledelseskompetencer, og her kommer HR ind i billedet.

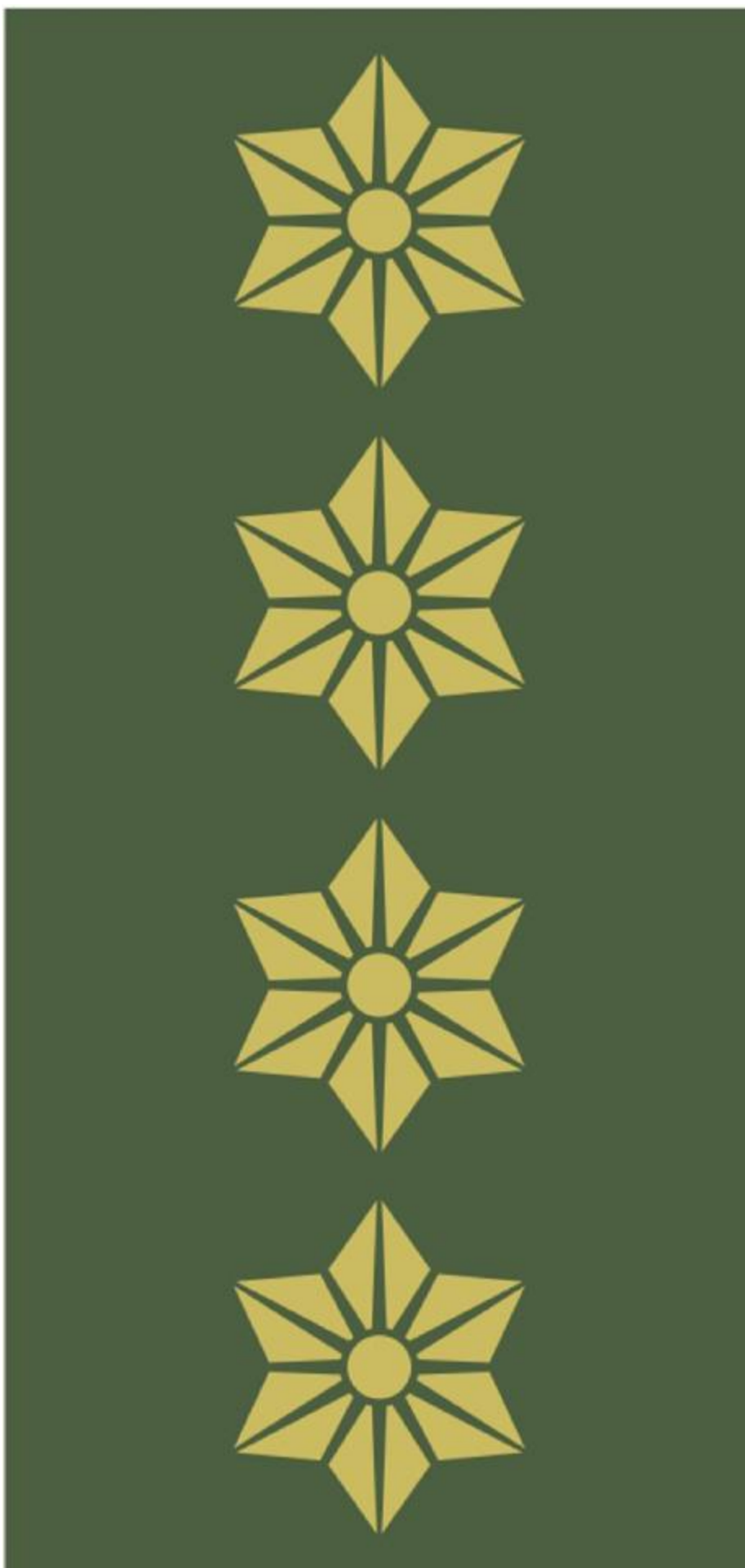
Tanken er jo egenligt fin, men realiteten er nu engang, at HR alt for ofte ender som skraldespand for de svære, tidskrævende og sure ledel-

sesopgaver, der ellers hører til blandt lederens ansvarsområder: at kunne identificere stressede medarbejdere og håndtering heraf, udviklings-samtaler, interne konflikter, rekruttering, arbejdsmiljø osv.

## **Funktionslederen har forudsætningerne**

Man bør imidlertid stille højere krav til funktionslederen, der har den tætte relation til medarbejderne og i det daglige har fingeren på pulsen. Funktionslederen har dermed langt bedre forudsætninger for at arbejde med førnævnte i henhold til at skabe den attraktive arbejdsplads, hvor medarbejderne trives i et fagligt og produktivt miljø, der tiltrækker og fastholder de skarpe talenter. Lederens værktøjskasse skal så at siges gentænkes, for i virkeligheden skal funktionslederen være HR-chef for egen afdeling.

Men hvis den enkelte funktionsleder skal ►



◀ agere HR-chef, er det vel fair at spørge, om HR har udtjent sin værnepligt?

Nej, det har de ikke, men HR skal på officersskole. Ligesom lederens værktøjskasse skal gentænkes, da må HR's opgave gentænkes, og dette til en langt mere strategisk rolle, end vi ser i dag. HR har grobund for at sætte sig med ved bordet, når de større beslutninger skal træffes på samme vis, som it har gjort det i takt med, at digitaliseringen har gjort it til en strategisk del af forretningen frem for blot at være en supporterende funktion.

### **To vigtige hovedområder**

HR's rolle kan således deles op i to vigtige hovedområder: det organisatoriske og det ressourcemæssige. På det organisatoriske skal HR bidrage til udviklingen og designet af virksomhedens organisatoriske struktur, herunder sikre at organisationsdiagrammerne fungerer i praksis og understøtter de opgaver og ambitioner, som er virksomhedens samlede mål. På det ▶

»I en tid med “War on Talent”, hvor virksomhederne kæmper for at tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere, er det selvsagt misforstået at tro, at rekruttering, arbejdsmiljø, udvikling og andre klassiske HR-discipliner ikke starter på ledelsesniveau«

◀ ressourcemæssige område skal HR bidrage til alignment af fælles forståelse af organisationens langsigtede mål og fælles ansvar for, at virksomheden når sine mål, samt sikre en klar og hensigtsmæssig rolle- og ansvarsfordeling understøttet af de nødvendige processer, systemer, arbejdsgange m.v.

### **Skal udvise tillid og motivere**

HR skal klæde funktionslederen på til at give direktiver og retning samt – hvad endnu vigtigere er – udvise tillid og motivere medarbejderne. Der skal være plads og rum til, at de kan udfolde deres potentiale til effektivt at løse problemstillinger individuelt og i teams. Her er det vigtigt, at HR sparrer med funktionslederen, der måske ikke har de fornødne kompetencer til at give konstruktiv én-til-én feedback samt at være åben og transparent, både i forhold til hvordan virksomheden klarer sig samt de enkelte teams' performance. Ligeledes er det HR's ansvar at sikre, at lederne

er klædt på i forhold til, hvordan man begår sig med andre mennesker på både effektiv og hensigtsmæssig vis. Hertil kommer generel viden om de juridiske regelsæt, forpligtelser og rettigheder, som knytter sig til jobbet.

### **“War on talent”**

Det skal retfærdigvis siges, at udviklingen, hvor HR indtager en mere strategisk rolle, ses enkelte steder, men skåret over en kam bliver potentialet langt fra udnyttet. I en tid med “War on Talent”, hvor virksomhederne kæmper for at tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere, er det selvsagt misforstået at tro, at rekruttering, arbejdsmiljø, udvikling og andre klassiske HR-discipliner ikke starter på ledelsesniveau. Det er lederne, der i praksis skal varetage disse opgaver i det daglige, og her skal HR ikke forblive skraldespand for de sure og svære opgaver, men derimod indtage en vigtig rolle som strategisk sparringspartner på alle ledelsesniveauer. ■