HRchefen
tidsskrift om personaleledelse | udgivet af DANSK HR
2017
2

TEMA

Fra strategi til plan

Fem landvindinger, fem skæverter og fem fromme ønsker

side 40

HR har en vigtig rolle i hele organisationen, når forretningsstrategien skal omdannes til brugbare planer

DANSK HR

HR MANAGER
TALENT SOLUTIONS

”Rekruttering, onboarding og HR-data i én samlet platform”

Mere end 800 virksomheder har valgt HR Manager som deres foretrukne leverandør af HR- og rekrutteringssystemer i Norden.

HR Manager leverer en samlet platform, som indebærer rekruttering, onboarding og HR-data. Systemerne er tilpasset kravene til mobile platforme og integrerer direkte med de sociale medier. Desuden tilbyder HR Manager også en app udgave til brugere på farten.

Bilv klar til den nye EU Persondataforordning

Region Hovedstaden
DONG energy
DANSK FLYGTNINGE HJÆLP
Falck
Triumph
HOFOR
BESTSELLER
ISS
SAS
AUTOHUSET VESTERGAARD viden om køretøjer
Red Barnet
Nordea
ENERGY ACTIVATOR CULT
FoodService Danmark
WONDERFUL COPENHAGEN
NNIT

Udvalgte funktioner:
Video CV, masseindkaldelse til interview, digital signatur, onboarding, opbevaring af HR-data, digital MUS, kompetenceudvikling og meget mere...

Kontakt HR Manager for en uforpligtende snak om jeres behov og ønsker

+45 27 20 41 19
+45 72 44 06 44

info@hr-manager.dk
www.hr-manager.dk

Bliver det kun ved **snakken?**

Enhver virksomhed ved, at forskellen mellem succes og fiasko kan være en god eller dårlig strategi. Men uanset om en virksomhed har den bedste strategi i verden, så kommer succesen først, når alle arbejder i samme retning og dermed kan sikre, at der nås i mål.

For de fleste er det i dag helt indlysende, at HR og medarbejderne er afgørende for virksomhedens succes, og derfor har HR jo en væsentlig rolle i at få lagt den rette HR-strategi, der kan understøtte virksomhedens overordnede forretningsmæssige strategi. Præcist som de øvrige afdelinger/funktioner har det på deres område.

HR har dog efter min opfattelse også en anden rolle, nemlig at understøtte strategiarbejdet på et mere generelt plan. Det er HR's opgave at understøtte lederne, i hvert fald i forhold til at give dem de nødvendige værktøjer til at sikre sig, at strategien kommer ud til medarbejderne. Men det kan også være HR's opgave at tilføre lederne de rette værktøjer og kompetencer til at udarbejde strategier og at understøtte en organisation, der gør strategiarbejdet nemmere.

HR har derfor også på dette område en vigtig funktion.

Arbejdet med strategi er stort og svært, men det er helt afgørende, at man kommer i mål. Processen foregår dog ofte i etaper fra strategi til planer og derefter helt ned på medarbejderniveau, men ingen elementer i processen kan springes over eller undværes.

For at nå omkring hele processen har vi valgt at lade dette emne være et tema i både HR-chefen og det kommende nummer af Ledelse i Udvikling. I dette nummer af HR-chefen kigger vi på, hvordan man får den overordnede strategi ned til de nødvendige planer, der gør, at man kan arbejde konkret med strategien, mens vi i næste nummer af Ledelse i Udvikling sætter fokus på, hvordan de konkrete planer kommer ned til den enkelte medarbejder. «

Glæd dig til begge numre. God læselyst.

Chairman Kim Staack Nielsen, MBA, DBA,
DANSK HR

Kommende nummer af HR-chefen – se årets temaer på www.danskhr.dk

TEMA ARTIKLER

06 STRATEGIEN VAR SALG OG HR VAR MED HELE VEJEN
CMC Biologics A/S er blevet opkøbt for 3.7 milliarder. HR-afdelingen med VP senior director-Vibeke Bendix Didriksen i spidsen har spillet en vigtig rolle i den succesfulde rejse frem mod et salg.

12 HR'S VIGTIGE ROLLE I STRATEGIREALISERING
HR har potentialet til at være en af de drivende kræfter omkring realiseringen af en virksomhed strategi. Læs om udfordringerne og få tip til arbejdet.

16 STRATEGI HAR BRUG FOR GODT ORGANISATORISK DESIGN
Vi gør op med forældede forståelser af strategi og giver i stedet tidssvarende forståelser og konkrete værktøjer til at analysere og udvikle det organisationsdesign, som er motoren for, at strategien kan leve.

22 METALLICA-MUSIK OG LEGOKLODSER VAR GODE VÆRKTØJER I STRATEGIPROCESSEN
Et visuelt strategisk landkort har revitaliseret den måde, ledere og chefer i Guldborgsund Kommune implementerer strategi på. Den effekt, indsatserne har for kunder og borger, er nu det altafgørende.

28 HR: STYRK DEN STRATEGISKE VÆRDISKABELSE! – FRA SERVICELEVERANDØR TIL STRATEGISKE PARTNERSKABER
Strategisk HR handler ikke kun om planer og eksekveringen af dem. Det handler også om stærke partnerskaber med ledelsen. Men hvad betyder det i praksis? Og hvilke HR-kompetencer kræver det?

32 STRATEGIEN SKAL GØRES TIL EN BEVÆGELSE
En vellykket strategi skyldes ikke kun veldefinerede måltal og KPI'er men i højere grad evnen til at skabe engagement, forståelse og opbakning hos dem, som den har indflydelse på.

36 MÅLING AF STRATEGIIMPLEMENTERING
Få ting er beskrevet så meget som strategi, strategiimplementering og måling af fremdriften heraf. Ja, faktisk er det primære måleværktøj, KPI'en (Key Performance Indicator), en integreret del af sproget, når snakken falder på måling af fremdrift generelt.

ØVRIGT INDHOLD

03 Leder
04 Indhold
27 EAPM: Kulturel mangfoldighed...
38 Artikel: DANSK HR barsler med en HR-Tænketank
40 Artikel: 3x5: landvindinger, skæverter og fromme ønsker
44 HR-portræt: Liselotte Jørgensen "Bæredygtig HR"
48 Survey & Support: Vågn op af tornerosesøvnen, Danmark! Efteruddannelse kalder
51 EAPM: Seks gode råd om at blive et bedre team
51 Artikel: The power of sleep: a paradox?
56 Advokaterne Aktuelt
58 HR nyhedsspot
60 Artikel: Distanceledelse – det er godt at være på afstand
64 PwC: Skat & HR
66 DANSK HR – Medlemsservice

2017
2

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

Medlemskab
Kr. 3660,- plus moms om året.
Kan tegnes på tlf.: 86 21 61 11
HR-chefen udkommer seks gange årligt

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

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

Financial Controller
Irene Knudsen
ik@danskhr.dk

Psychologist
Kirsten Ørbæk
Cand.psych.

Editor
Chief of Staff
Mette Nørlem
Cand.jur.
mn@danskhr.dk

Graphic Designer
Dorethe Nielsen
Grafiker
dn@danskhr.dk

Coordinator
Marianne Jensen
mmj@danskhr.dk

Netværkschef
Vivi Bay
vb@danskhr.dk

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

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

Ansvarshavende redaktør:
Chairman Kim Staack Nielsen, MBA, BA
Redaktør: Mette Nørlem

Danish Representative of EAPM
(European Association for people Management)
www.eapm.org

Foto: BB Studio

Jobindex

Skriv direkte til kandidaterne på Jobindex

Og få de bedste ansøgere

PÅ JOBINDEX KAN DU KOMMUNIKERE MÅLRETTET med 800.000 brugere om måneden. Kandidater, der har truffet en beslutning om et muligt jobskifte. De er derfor interesserede i at høre, hvad din virksomhed har at tilbyde som arbejdsplads. Og jo bedre kandidaterne kender din virksomhed, jo større er sandsynligheden for, at de søger job hos dig.

SÅ HVORFOR IKKE UDNYTTE det store kommunikationspotentiale, du har over for kandidaterne på jobindex.dk? Vi kan hjælpe dig med en plan, hvis du ikke allerede har en.

Ring til Jobindex, og hør, hvad vi kan gøre for dig – allerede i dag.

Jobindex A/S Holger Danskes Vej 91 2000 Frederiksberg Tlf. 3832 3355 info@jobindex.dk www.jobindex.dk

HR's vigtige rolle i **strategirealisering**

Hvad er formålet med HR? I vores perspektiv er det primært at være med til at sikre, at jeres virksomhed anvender de menneskelige ressourcer på en måde, så virksomheden har det bedst tænkelige udgangspunkt for at lykkes med sin mission. For at lykkes med det, som virksomheden er sat i verden for. HR's aktiviteter og fokus bør derfor efter vores mening tage udgangspunkt i virksomhedens vision og strategi. Som HR har I potentiale til at være en af de drivende kræfter omkring realiseringen af en virksomhedens strategi. Måske gør du det allerede som HR Business Partner, hvor du sparrer med ledere og ledergrupper, eller som en del af en central HR-enhed, hvor du planlægger udviklingsaktiviteter? Måske er der potentiale for, at du og dine HR-kolleger i endnu højere grad kan være en strategisk sparringspartner for ledere og medarbejdere, når strategien ligger klar og skal ud og leve i organisationen? Vi giver i denne artikel et par bud på, hvordan vi ser på vigtigheden af HR's rolle i strategirealisering. Og vi skal hilse og sige, at når HR fungerer bedst med et udfordrende og insisterende fokus på strategirealisering, så er I guld værd for jeres direktion og resten af organisationen og ikke mindst i forhold til jeres kunder og brugere.

Af Mikkel Ejsing, partner og Nanna Hebsgaard, seniorkonsulent, Resonans A/S

Hvor har vi lagt strategien?

Udfordring: Hvornår var du sidst ude og spørge ledere og medarbejdere om, hvordan de forstår strategien, og hvordan de arbejder i det daglige med at realisere den?

I mange virksomheder – private som offentlige – lever strategien ikke ude i organisationen. Hvis du spørger den enkelte medarbejder om, hvad strategien er, svarer mange, at det ved de ikke, eller at det er lidt uklart for dem. Det kan være en skræmmende og ret morsom øvelse i enhver organisation at bede folk skrive ned i få linjer, hvad strategien er, og så sammenligne svarene bagefter. Vi oplever ikke sjældent, at selv lederne ikke kender strategien, eller i hvert fald ikke har den inde under huden. Problematikken er velkendt. Topledelsen har arbejdet med strategien gennem år eller endda måneder. Chefer og ledere får den færdige strategi præsenteret på et seminar, hvor de har et par dage til at forstå og omsætte strategien til deres eget område. Og så præsenteres strategien til sidst for medarbejderne på et teammøde med for mange powerpoints i en times tid. Lederen har øvet sin fortælling og gør det egentlig godt, men medarbejderne skeler til klokken og tænker på driften og alle deres deadlines. Pyha, så er det overstået. Tilbage til arbejdet!
Overdriver vi? Det er op til dig selv at bedømme ud fra erfaringerne de steder, hvor du har været vidne til strategiprocesser. Underdriver vi? Tja, i nogle tilfælde ser vi ligefrem, at topledelsen bogstaveligt talt har stemplet strategien "Top Secret" og dermed nærmest holder den hemmelig for medarbejderne.

Det korte og det lange er, at strategier ofte ikke kommer ud og lever og ånder i organisationen og hos det enkelte menneske. Det er synd og skam, fordi der ofte ligger et stort arbejde og mange vigtige pejlemærker gemt i en strategi. Det skulle der jo gerne gøre, når det nu en gang er enhver topledelses primære opgave at sætte retning for organisationen og sikre fremtidig overlevelse og værdiskabelse. Og konsekvenserne af en død strategi er mærkbare for jer selv og i sidste ende for jeres kunder og interessenter.

Fire generiske udfordringer

Vi har forsøgt at samle nogle udfordringer, som vi ser og hører om i praksis og i dialoger med ledere og medarbejdere, og som desuden beskrives med forskellige vinkler og begreber i forskning og strategi- og ledelseslitteratur.

Mikkel Ejsing, partner og Nanna Hebsgaard, seniorkonsulent, Resonans A/S

Vi beskriver udfordringerne kort og giver vores bud på nogle mulige svar og vigtige spørgsmål:

1. Strategiformulering og strategirealisering tænkes og beskrives som en lineær proces

2. For mange ord i for lang tid – og for lidt handling for sent

3. Indefra-ud-perspektiv og selvtilstrækkelighed, som forhindrer nødvendige forstyrrelser af systemet udefra

4. Handlingslammelse og manglende koordinering på grund af siloer, kompleksitet og offermentalitet

1. Fra den lineære plan til en innovativ og iterativ tilgang

"Cascading of models to target population"! Denne formulering er hentet fra et strategisk dokument, som vi drøftede med en HR-konsulent for nylig. HR-konsulentens opgave var at implementere dele af en strategi, som omhandlede et nyt ledelsesgrundlag. Forløbet var beskrevet på en tidslinje med klart definerede handlinger under hvert punkt. Dokumentet var produceret udenfor Danmark og skulle implementeres i hele Europa på samme tid. "Timet og tilrettelagt", som Egon Olsen ville sige. HR-konsulenten ønsker at skabe ejerskab og sælge idéerne, som rent faktisk er gode og velmente. Men chancen for succes er lille, hvis forløbet ikke tænkes på en anden måde.
Som HR kan I bidrage til at udfordre den lineære tænkning. Jo før I kommer i dialog med ledelsen, jo bedre. For med en mere innovativ og iterativ tilgang opløses den klassiske skelnen mellem planlægning og implementering. Implementeringen eller realiseringen af strategien kan og bør ofte starte meget tidligt i forløbet. Naturligvis skal topledelsen sætte retning, men det kræver ikke nødvendigvis månedsvis af planlægning bag lukkede døre. Vi har gode erfaringer med, at topledelsen kommer tidligt på banen og går i dialog med chefer, ledere og medarbejdere og omkring visioner og strategier for fremtiden. Det kræver mod hos direktionen at åbne dørene og gå ud fra direktionslokalet og ud i organisationen for at åbne strategidialogen op. Og det kræver mod hos ledere og medarbejdere at invitere til besøg og dialog om strategien i eget område. Og her kan HR spille en afgørende vigtig rolle som facilitatorer i den proces. I kan bringe de rigtige mennesker sammen om de rigtige dialoger med jeres netværk og indsigt i, hvor det positive og negative er i organisationen.

Få krøllet den lineære strategirealiseringsplan sammen til en spiral med mange iterationer, hvor der formuleres, afprøves, læres og formuleres igen. Det er ikke nemt! Det er ofte svært og krævende! Men gevinsten er klokkeklar, og en accelereret strategirealisering kan mærkes på både økonomien og på engagement og trivsel.

2. Formulér og realisér strategien på samme tid

Når strategiens overordnede linjer er på plads, når direktionen har giver hinanden håndslag på, at de vil stå sammen om den retning, de har udstukket, så er det om at komme hurtigt videre til handling. HR kan hjælpe direktionen med at undgå at gå for meget i planlægnings-mode. Planen får ikke strategien til at leve. Handlinger og dialog får strategien til at leve. Direktionen skal udstikke retningen, og så give ledere og medarbejdere mulighed for at vælge aktiviteter eller mini-projekter, hvor de kan gå i gang med at arbejde med ting, som er en del af strategirealiseringen. Ofte vil det være ting, som de alligevel skulle gøre. I processen med at udvælge aktiviteter har alle aktører en anledning til (er rent faktisk *tvunget* til) at tale om, hvordan den overordnede strategiske retning skal forstås i netop deres område. Der sker altså en sammensmeltning af strategiformulering og strategirealisering lokalt, som er tro mod den overordnede retning. Det kan sikres, at aktiviteterne er i tråd med retningen, ved at direktionen med støtte fra HR trykte- »

» ster dem op mod de overordnede strategiske pejlemærker. Derved skabes der også dialog, som igen bidrager til gensidig forståelse og giver input til direktionens fortsatte strategiarbejde. Sammenhængen med den innovative og iterative tilgang, beskrevet under punkt 1, er til at få øje på.

Udfordring: Hvad kan du/I nå på 100 dage, som bidrager til realiseringen af jeres strategi?

En velafprøvet metode til at gå i gang med handling omkring en strategi er det, som vi kalder for "100-dages udfordringer". Vi spørger ledere og medarbejdere på team eller afdelingsniveau, hvad de kan nå på 100 dage i forhold til at tage et element af strategien og så gøre noget i praksis for at få det til at ske. Det er en svær proces, men når først folk er i gang, så er der ufatteligt meget kraft i at mærke, hvordan man i fællesskab rykker på noget, som er afgørende vigtigt. Forskning omkring motivation viser, at noget af det, der motiverer mennesker mest, er at skabe resultater. Så drop det næste trivselsprojekt, og lav noget strategirealisering i stedet… Den lader vi lige stå og boble lidt…

3. Udefra-ind perspektivet sikrer nødvendige forstyrrelser af systemet

Udfordring: Hvornår er du sidst blevet rørt af en kunde?

Mange strategier er tænkt indefra og ud. Vi sidder indenfor murene og forsøger at forestille os, hvad de derude har brug for. Det begrænser organisationens fornemmelse af omverden, kunder, brugere, interessenter osv. Vi har gode erfaringer med at bringe et udefra-ind-perspektiv på banen i strategirealiseringsprojekter. I mange tilfælde kan I som HR være dem, der skubber på, at organisationen får modet til at invitere de eksterne aktører indenfor. En måde at gøre det på er ved helt konkret at invitere kunderne ind i rummet. Det skal forstås helt bogstaveligt. Vi har f.eks. gode erfaringer med at samle en hel organisation eller et repræsentativt udsnit på et såkaldt "summit" eller stormøde. Her kan strategien og realiseringen af den drøftes. Og pludselig ankommer de, som det hele handler om. Nemlig kunderne. Vi interviewer dem om deres oplevelse af virksomheden og jeres produkter, ydelser, serviceniveau, osv. Effekten af dette er ofte markant, og de strategiske drøftelser efterfølgende har en større intensitet. Jeres eget perspektiv på virksomheden og kunderne er blevet forstyrret på en udfordrende, men også vigtig måde. Udefra-ind-perspektivet kan ske på andre måder også, men det grundlæggende i det er altid det samme. Bring dem ind, som det hele handler om. Strategien er ikke kun til for jer selv. Den er til for at gøre det bedre for jeres kunder. Uden kunderne har I ingen fremtid. Så lyt til dem!

4. Handlekraft og fredelige krigere

Udfordring: Hvis skyld er det, hvis strategien ikke realiseres?

Det er egentlig et absurd spørgsmål. Hvis skyld er det? Vi ved jo alle sammen, at alle nok bærer en del af ansvaret. Men vi hører jævnligt det, som vi kalder "offerfortællinger", når det går for langsomt med realiseringen af strategien. Medarbejderne bebrejder lederne for det og mener, at lederne ikke udstikker retningen. Lederne bebrejder medarbejder det, og mener, at de burde tage noget mere initiativ og se at komme i gang. De er til gengæld fælles om at bebrejde topledelsen for slet ikke at kommunikere nok. Og topledelsen bebrejder organisationen for sin manglende handlekraft og modvilje mod forandring. Alle peger fingre og savner handlekraft. Temmelig karikeret, og dog alligevel historier, som vi hører mange steder. Modsætningen til offefortællingerne er det vi kalder "den fredelige kriger". En fredelig kriger tager lederskab uanset vedkommendes stilling. Vedkommende taler mindre og gør noget ved det. Bebrejder ikke andre, men tager selv ansvar for sin del. Og udfordrer andre til at gøre det samme. Og det er de fredelige krigere, som skaber forandringer, og som sikrer at strategier realiseres. Og er i øvrigt selv i bedre humør end ofrene. Den gode nyhed er, at alle mennesker har iboende både offeret og krigeren. Og HR kan være med til at vække gløden hos både ledere og medarbejdere, så de får lyst til at forholde sig konstruktivt og handlekraftigt til situationen, uanset hvor vanskelig den måtte være.
Det lyder måske lidt "fluffy". Men for at fremme handlekraft, initiativ og passion i en organisation, skal der arbejdes målrettet med dialoger, kommunikation og involverende processer, så det enkelte menneske får lyst til at engagere sig. Og her er HR's rolle igen afgørende som sparringspartner for topledelse, ledere og ude blandt medarbejderne.

Det 5. element

Udfordring: Hvad gør I allerede nu, som rent faktisk lykkes?

Der er et femte punkt, og det bliver så den afsluttende bemærkning. En afgørende vigtig faktor for at få en strategirealisering til at lykkes er at arbejde med et både-og-perspektiv på udvikling. For mange strategier fokuserer for meget på alt det, der ikke lykkes, og alt, der skal ændres. Det er naturligvis vigtige elementer. Men udvikling er også at fastholde det, der virker. At kortlægge, tale om og planlægge aktiviteter og tiltag ud fra, at der sker rigtig mange ting hver eneste dag, som bevæger sig i retning af strategiens pejlemærker. Vi kalder det "Find & Forstør", og det kan være ren magi. Men undertryk aldrig de skeptiske stemmer. Giv plads til både de positive og de negative historier.

HR handler om at få organisationen til at lykkes ved at give menneskerne i den de bedst mulige vilkår for at udfolde sig. Brug jeres strategi som en lejlighed til at lade mennesker udfolde sig, og realiser jeres strategi samtidig. Så skaber HR markant værdi. «