

Transkripsjon av filmen:

Da skal vi i gang med leksjon nummer to: hva er strategisk HR? Det handler primært om to ting. Det ene er hvordan vi arbeider med strategisk HR, men også hva det betyr for HR som funksjon.

Innholdet vi skal igjennom er først å snakke litt om hva strategisk HR er og hva vi mener med det. Dernest skal vi si litt om hvor HR er i dag og hvor det kanskje bør være fremover. Vi vil også si litt om hva som er drivkreftene for utviklingen av HR-funksjonen, men også virksomheter generelt. Avslutningsvis vil vi prøve å si litt om hva som kan være gode tilnærminger til hvordan man da kan arbeide med strategisk HR.

For å begynne med hva vi mener med det, så har vi formulert en setning som rommer essensen, og sånn sett kanskje kan være en liten rettesnor for hvordan man skal tenke om dette med strategisk HR. Vi formulerer det slik at det er å kontinuerlig utvikle og bevare organisasjoners høyest mulige prestasjonsnivå og endringsevne. Setningen rommer mye – både dette med at det handler om kontinuitet, noe man gjør hele tiden. Det handler veldig mye om prestasjonsnivå. Hvordan er det virksomheter jobber for hele tiden å være på sitt høyeste prestasjonsnivå? Men også hvordan de kan være beredt til hele tiden å endre seg. De to hovedkomponentene bør være kanskje de viktigste ambisjonene i en virksomhets arbeid med strategisk HR. Så kan man naturligvis formulere sine egne ambisjoner rundt dette, men det bør være noe i nærheten av dette, er vårt utgangspunkt. Så har vi, i HR-faglig forstand, flere modeller og teorier som kan være fine å lene seg på.

Vi har denne modellen fra Dave Ulrich – en klassisk modell innenfor faget – som sier noe om. Det er fire områder her: det er fremtid, det er nåtid og det operasjonelle, og så er det arbeidsprosesser på denne siden og mennesker på denne siden. Her ser dere at det går fra å være en medarbeider champion, opptatt av medarbeidernes ve og vel, den administrative eksperten og det å være en strategisk partner, til det å bli en endringsagent for virksomheten.

Og hvor er HR i dag? Det er kanskje ikke helt lett å si. Min hypotese her er at HR egentlig er overalt og ingen steder. Med overalt mener jeg at enhver virksomhet, med en HR-funksjon som er rimelig oppegående, driver med HR innenfor alle disse, kall det rollene. Det er ikke nok å bare være ett sted.

På den annen side, når jeg sier at HR-funksjonen er ingen steder, så er det også for å være litt kritisk til HR. HR i mange virksomheter har et litt for lite bevisst forhold til hvilken rolle de har, hvilken rolle de bør innta, og hvordan de bør levere i henhold til disse rollene. Så bare her er det litt å hente når det kommer til hvordan å arbeide strategisk og posisjonere seg selv. Samtidig må man huske at det er viktig å ivareta disse fire rollene. Det som er den store utfordringen for både virksomheter og HR er noe denne illustrasjonen viser. Det er å bevege seg fra dagens oppdrag til morgendagens oppdrag. Den klassiske feilen vi ofte gjør er at vi tenker lineært om fremtiden. Vi nærmest baserer oss på det som skal skje fremover i tråd med hva som har skjedd frem til nå, og så lager vi en rett linje. Problemet med det er at det dessverre veldig ofte kommer noen ting på tvers her i form av en illustrasjon av en fremtidsmur, noe som vi treffer og som bøyer kursen vår.

De siste månedenes Korona-pandemi er vel et eksempel på en kraftig fremtidsmur som har dreid pilen til både virksomheter, mennesker og HR-funksjoner. Vi må i mye større grad tenke igjennom hva morgendagens oppdrag kan bli, også hvordan vi kan bli påvirket av ting vi ikke er klar over i dag. Det som fikk oss hit vi er i dag vil ikke nødvendigvis være nok til å bringe oss dit vi må være i morgen.

Så skal snakke om noen drivkrefter som får konsekvenser for både virksomheter, men særlig for HR-funksjonen og arbeidet med strategisk HR.

Det ene er digitalisering og teknologiutvikling, et tema som har vært veldig oppe i dagen lenge nå – både med automatisering og robotisering, til at vi nå har hatt en pandemi med mye hjemmekontor og bruk av teknologi for rett og slett å kunne møtes og samhandle. Så dette har vel vært en veller for alle. Vi har allerede lært oss mye i løpet av disse tre månedene som har gått.

Vi har også dette med brukerorientering og tjenesteinnovasjon, som en kraftig driver for videre utvikling. Det handler bl.a. om at vi i mye større grad nå reelt legger bruker- eller kundeperspektivet til grunn når vi utvikler produkter og tjenester. Vi har snakket om det lenge, og vi har ment at vi har gjort det lenge, men det er først nå de siste årene at vi reelt faktisk velger det perspektivet som utgangspunkt. Det har betydning for virksomheter, men i høyeste grad også for HR. Vi har også en situasjon nå som er preget av at vi i økende grad finner nye og alternative arbeid for organisasjonsformer. Virksomheter samarbeider på tvers av sine egne organisatoriske grenser. Man arbeider på tvers i organisasjoner, man arbeider på tvers av sektorer, og man arbeider rett og slett med løsere forbindelser enn hva man tradisjonelt har hatt.

Det innebærer bl.a. at vi går fra å være linje- eller matriseorganisert til i økende grad å bli mer nettverksbasert i vår tilnærming til organisering. Dette har også konsekvenser for hvordan vi leder. Du kan som leder være leder for flere team, flere prosjekter, flere deler av en organisasjon, og du kan som medarbeider oppleve at du har flere ledere å forholde deg til, og du har flere grupper med mennesker du jobber sammen med. Alt dette stiller krav til oss som organisasjoner og til HRs evne til å tilrettelegge for dette. Det er her det er stort potensial for å hente ut et høyere prestasjonsnivå hvis man lykkes med dette.

Vi ser også en form for knapphet på kompetanse og arbeidskraft, paradoksalt nok. Vi har en befolkningsvekst. Det blir flere mennesker, men samtidig er det ikke slik at alle har den nødvendige kompetansen – apropos dette med digitalisering og teknologiutvikling. Vi ser i økende grad nesten at vi får to forskjellige typer systemer: et system med de som er høyt utdannet og som kan få seg jobb og en større gruppe mennesker som ikke har den riktige kompetansen, og som står i fare for å ryke ut av arbeidslivet, eller ikke å komme inn i det hele tatt.

Det siste punktet er dette med befolkningsvekst og aldring. Vi har, som allerede nevnt, en vekst i befolkningen – særlig internasjonalt, i vesten er det litt mer på det jevne – men vi har også en kraftig økning i den eldre andelen av befolkningen. Det har for mange blitt sett på som et problem. Det kan jo like gjerne være her noe av løsningen på

fremtidens kompetansebehov ligger. Vi har en stor del av arbeidsstokken med kompetente mennesker som er såkalte seniorer som meg, over 50, eller enda eldre. Dette er en ressurs vi kan bruke enda bedre fremover. De siste signalene nå er at politikerne vurderer og snakker høyt om å utvide aldersgrensen for statlig ansatte til 70 som et eksempel på at det skjer en utvikling i den retningen.

En liten annen illustrasjon for å peke litt på HRs måte å tenke og arbeide på. Hvorfor gjør vi det vi gjør på HR-området? En liten illustrasjon for å få frem det. Jobber vi strategisk med ting som er unikt for vår virksomhet? Eller jobber vi såkalt generisk med det som alle andre gjør? Og er vi reaktive? Det vil si at vi gjør det vi blir bedt om. Eller er vi proaktive og gjør ting på eget initiativ? Min påstand er at det er litt for mange virksomheter og HR-funksjoner som gjør det de blir bedt om. De blir ofte preget av hva alle andre gjør på utsiden. Man sammenlikner seg med andre virksomheter. Mens man i større grad burde være her – ta ansvar faglig selv. Det er HR som har kompetansen. Ta egne initiativ – strategiske initiativ på vegne av egen virksomhet. Gitt disse drivkreftene vi nettopp snakket om. Hvordan er det vi tilrettelegger for at vi lykkes med å håndtere disse drivkreftene?

Så har jeg noen beskrivelser av hvordan vi tror HR vil bevege seg fremover. I overskriften sier vi at HR vil bevege seg opp og frem og til en viss grad ut. Det skal jeg kort si hva jeg mener med. Det primære oppdraget til HR fremover vil være strategisk organisasjons- og kompetanseutvikling.

Tilbake til Ulrich-modellen, er det i den øvrige delen, og kanskje mer mot den høyre, denne såkalte «change agent»-rollen, hvor HR bør fokusere. Ikke glemme de andre, men det primære oppdraget vil ligge her. Gå fra å være en såkalt business partner, som er et kjent begrep, til å bli en development enabler. Jeg bruker engelsk her fordi det er disse frasene som går igjen. Det blir en utviklingsfunksjon i mye større grad.

Nummer to er at HR-funksjonen vil sentraliseres, fragmenteres og automatiseres. Det betyr bl.a. at ressursene i virksomheter vil samles. HR-funksjonen blir et kompetanseområde i seg selv i mye større grad

enn hva det er i dag. Det fragmenteres i den forstand at det vil være forskjellige aktører som leverer HR, også på utsiden. Og det automatiseres.

Vi vil bruke teknologi i økende grad fremover for å bidra bl.a. til hvordan vi rett og slett gjør ting mer effektivt og bedre. Her er det litt engelske begreper igjen. Ressurser insources og oppgaver outsources. Det blir rett og slett en mye mer bevisst tilnærming til hvordan man skaffer og avvikler kompetanse, både for HR og i virksomheten for øvrig. Det blir færre, men bedre HR-medarbeidere som en konsekvens av disse forannevnte punktene. Man blir ikke nødvendigvis dårligere som funksjon, men man vil faktisk levere mer med færre ressurser. Man går fra å være spesialister til å være det vi kaller neogeneralister. Det vil si at man er spesialist på flere områder. Flere av oss vil oppleve at vi er gode til flere ting samtidig i våre roller.

Det siste punktet er at HR må være en lærende funksjon. Kontinuerlig fornyelse som mantra og praksis fremover. Det bør være en ambisjon for HR i seg selv, men også på vegne av virksomheten. Hvem andre er det i virksomheten som kan påta seg et sånt ansvar, og gå i teten, hvis ikke HR gjør det? Det kan være et spørsmål også til HR selv.

Det siste jeg har lyst til å vise dere er en illustrasjon, en modell. Den inneholder en del ting, men jeg skal prøve å trekke dere raskt igjennom den. Et eksempel på hvordan HR som funksjon kan tilrettelegge for et høyest mulig prestasjonsnivå og en endringsevne i virksomheten man er en del av. Jeg skal forklare litt her. Vi har definert det vi kaller tre hovedprosesser som virksomheter bør ha styr på. Det ene er strategiprosessen, det andre er leveranseprosessen – de tjenester eller produktene man utvikler og leverer – og det tredje er kompetanseprosessen, som rett og slett handler om hvordan man leverer de leveransene man har med de menneskene man har i organisasjonen.

Da ser vi at vi har et fortidsbilde som handler om det strategiske. Hva er de gamle resultatene? Hva er den tidligere praksisen? Og hva er erfaringen vi har med oss? Her kommer bl.a. seniorenne inn i stort monn. Til at vi har et fremtidsperspektiv om hvor vi skal. I

strategiprosessen skal vi bevege oss mot nye mål. I leveranseprosessen skal vi bevege oss mot en ledende praksis innenfor de områdene vi leverer, og vi skal på kompetanseområdet hele tiden jakte kompetansen for fremtiden.

Den fjerde delen i denne modellen er det vi kaller organisasjonsprosessen. Det handler egentlig om hvordan vi binder disse tre andre prosessene sammen. Det er her HR-funksjonen kommer inn og kan tilrettelegge for at vi jobber konsistent med disse tre hovedprosessene, samtidig som vi jobber strukturert med organisasjonsprosessen. På virksomhetssiden med strategi og lederskap. På medarbeidersiden med kultur og medarbeiderskap. Har vi styr på disse komponentene i en helhetlig tilnærming til strategisk HR, så tror vi at virksomheten vil få et høyere prestasjonsnivå og en bedre endringsevne.

Avslutningsvis, helt på slutten, noen refleksjonsspørsmål for dere å tenke gjennom og ta med inn i egen virksomhet og egen HR-funksjon. Det repeterer litt av det vi har vært igjennom. Så har dere en HR-praksis som er utviklingsorientert og som sørger for at dere har riktig kompetanse i dag og fremover? Jobber dere systematisk i henhold til den modellen jeg nettopp viste? Har dere en praksis som fremmer organisasjonens prestasjonsnivå og endringsevne? Er det det dere har fokus på? Eller har dere fokus på litt for mange andre ting i HR-universet? Sånne typiske ting som handler om lønnssystem, HR-administrasjon og slike ting? Det er fort gjort at det tar fokus, og så glemmer man dette.

Det siste spørsmålet. Har dere en HR-praksis som øker virksomhetens leveranseevne, måloppnåelse og strategiimplementering? Tenk igjennom disse spørsmålene, diskuter dem og se litt på egen praksis på veien videre mot forhåpentligvis enda bedre prestasjoner.