

# Hvordan bidrager HRM til dansk ledelse?



*Henrik Holt Larsen  
Copenhagen Business School  
hhl.ioa@cbs.dk*

Sammensmeltning af  
organisations- og HR-strategi



HRM's nye naboer



Mellemliderrollen



Videnmedarbejderen:  
karriere- og talentudvikling



At "sætte pris" på  
medarbejderen

Sammensmeltning af  
organisations- og HR-strategi



HRM's nye naboer



Mellemliderrollen



Videnmedarbejderen:  
karriere- og talentudvikling



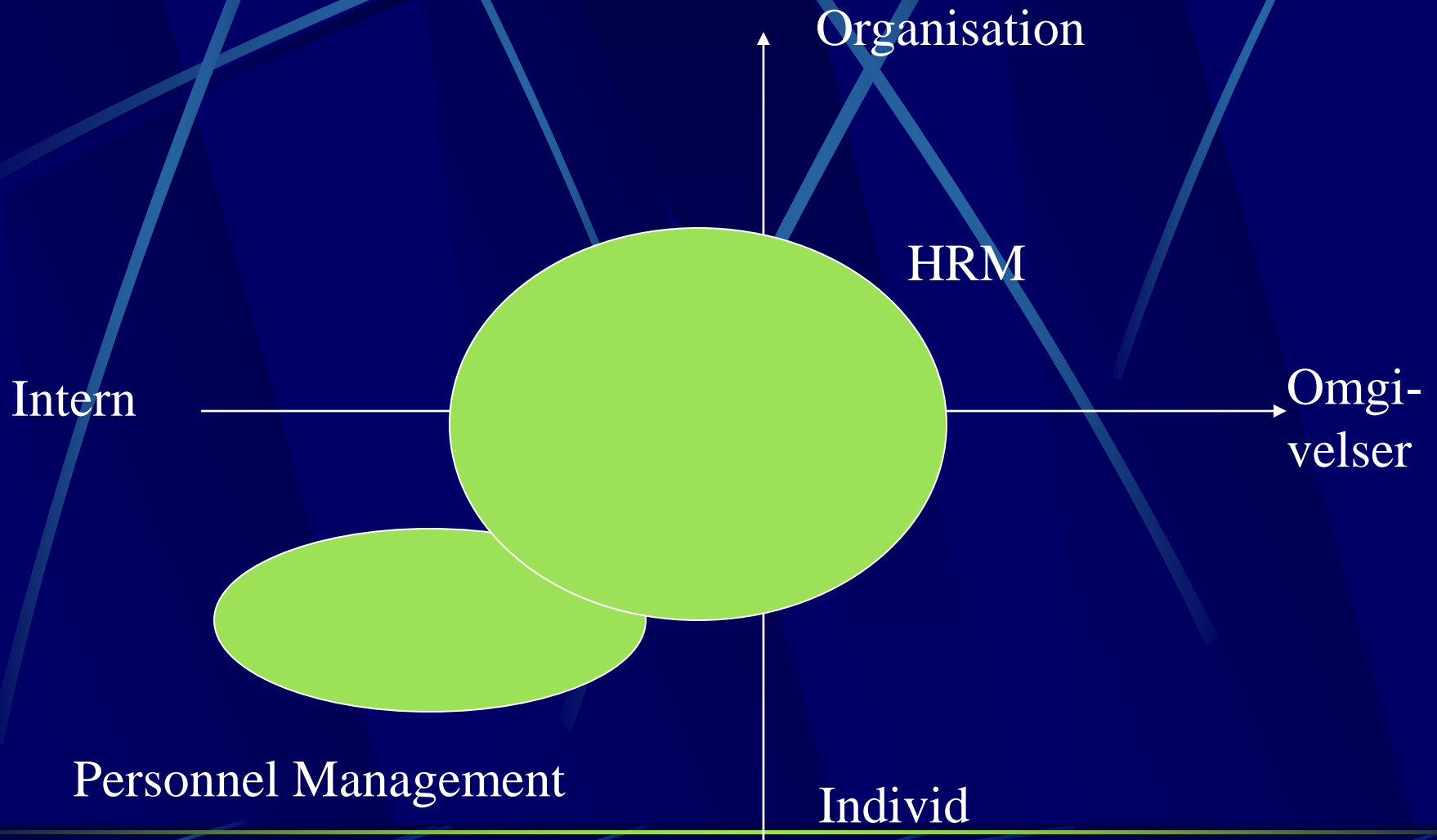
At "sætte pris" på  
medarbejderen

# Den korte definition

- HRM er:
- den ***koordinerede/integrerede***
- ***udvikling*** af
- ***personer*** og
- ***jobs*** i
- en ***organisatorisk,***
- ***strategisk*** og
- ***samfundsmæssig***
- sammenhæng (***kontekst***)

Vi tror, at vi kan adskille  
organisatorisk strategi  
og HR-strategi  
- men det kan vi ikke i  
viden- og  
servicevirksomheder

# HRM breder sig



The HR profession is evolving toward a more business-based, value-added role than it has ever played before.

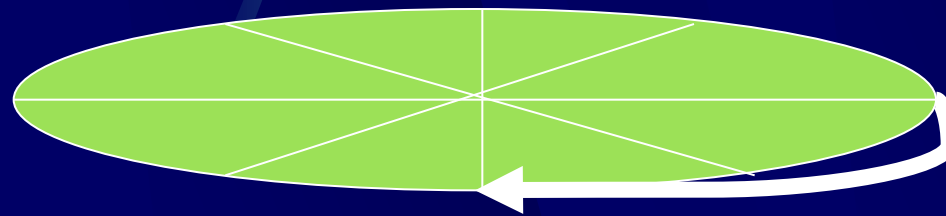
*Ulrich et al., 2008, s. 56*

# HR-kompetencer

- Credible activist
- Operational executor
- Business ally
- Talent manager/organization designer
- Culture and change steward
- Strategy architect

# Vertikal og horisontal integration

Organisatorisk strategi



Enkeltområder  
inden  
for HRM

HR-strategi

Vores ansatte brænder for at gøre en forskel, og de forstår, at de kæmper mod bølgen af hundedeade. Den enkelte ansatte føler mening og har en emotionel tilknytning til det, vi gør. Og det er en anden fortælling om jobbeskrivelsen end den traditionelle.

Sammensmeltning af  
organisations- og HR-strategi



HRM's nye naboer



Mellemliderrollen



Videnmedarbejderen:  
karriere- og talentudvikling



At "sætte pris" på  
medarbejderen

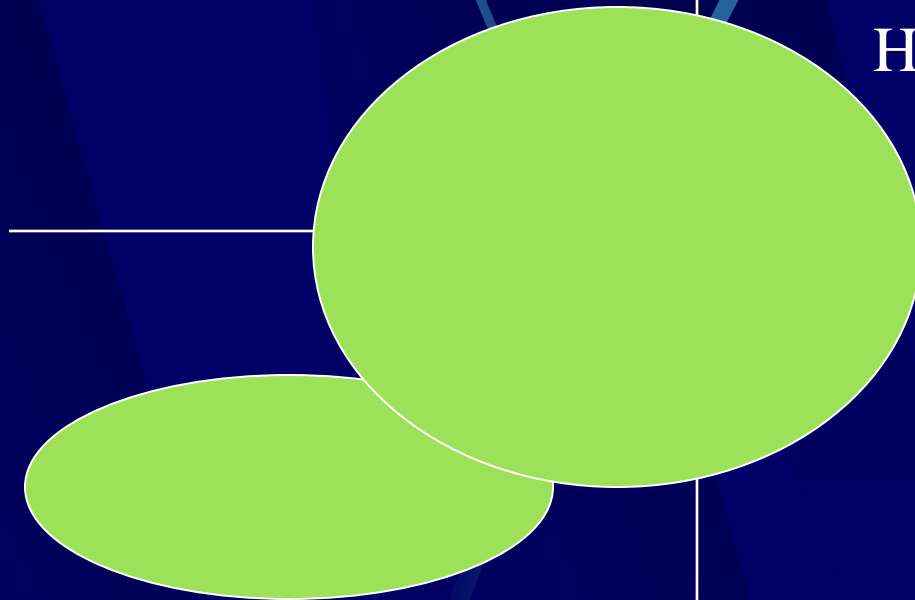
# HRM breder sig

Organisations-  
udvikling og  
forandringsledelse

Organisation

CSR

Intern



HRM

Omgivelser

Employer  
branding,  
arbejdsmiljø mv.

Personnel Management

Individ

CSR without HRM is PR

Sammensmeltning af  
organisations- og HR-strategi



HRM's nye naboer



**Mellemliderrollen**



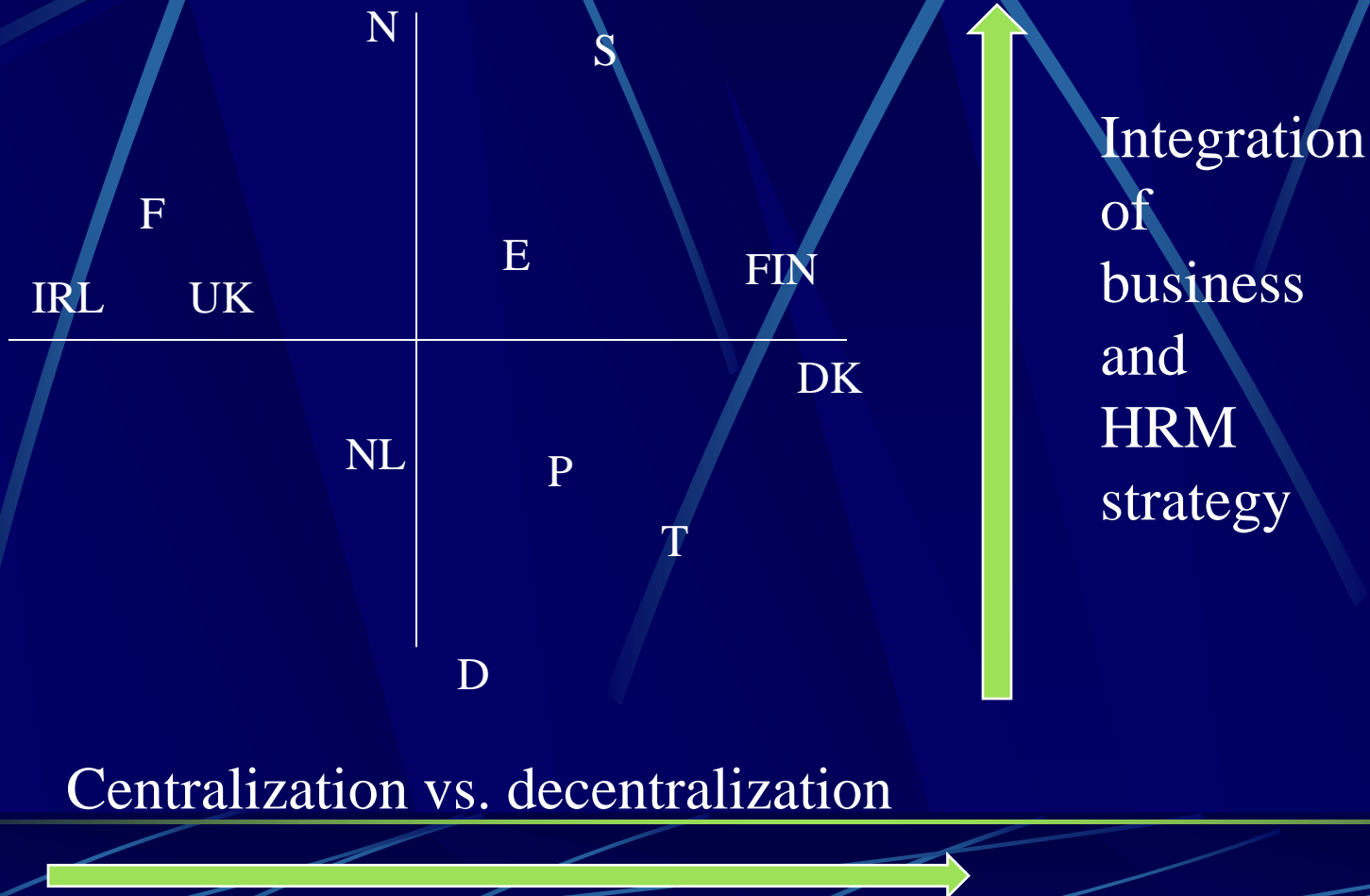
Videnmedarbejderen:  
karriere- og talentudvikling



At "sætte pris" på  
medarbejderen

Hvis HRM skal tages  
alvorligt, skal det  
fjernes fra HR-  
afdelingen

# Models of HRM: 12 European Countries



## Sagt om mellemedere

- Når det drejer sig om at implementere radikale ændringer, er mellemederne den bedste garanti for succes.

● (Ledelseidag.dk). Kilde: JP, 13.1.2008

# Mellemlederens nye roller

- Lede nedad
  - medarbejderne
- Lede opad
  - være en del af den samlede ledelse
  - ambassadør for strategi og værdier mv.
- Lede udad
  - kunder, interesseorganisationer mv.
- Lede på tværs
  - Sammenhængskraft, fodslag, "vi"

Hvis HRM skal tages alvorligt, skal det fjernes fra HR-afdelingen  
- men er der nogle linjechefer at givet det til?

Sammensmeltning af  
organisations- og HR-strategi



HRM's nye naboer



Mellemliderrollen



Videnmedarbejderen:  
karriere- og talentudvikling



At "sætte pris" på  
medarbejderen

# Min arbejdspræstation bestemmes af:

- Min kompetence
- Mit engagement
- Mine omgivelelsesvilkår (arbejdsbetingelser)



Kvalifikationer er at  
være *rigtig god*.

Kompetence er at være  
*god til det rigtige*

# Professionelt arbejde

*("Pro-fessio": At bekende sig til et højere formål)*

- Kald
- Pligtetik:
  - Sætte den højest mulige standard
  - Pligten til hele tiden at udvikle sin viden og kompetencer
  - Agere i overensstemmelse med et særligt moralkodeks
- Et eksistentielt forhold til eget arbejde
- Skelnes ikke mellem personlig identitet/værdier og professionel identitet/værdier
- Ledelse bliver stærkt indgribende
- Dårlig ledelse angriber den fagprofessionelles livskvalitet og livsmening
- *Helle Hein, Ugeskrift for Læger, 20.9.2010*

Fagprofessionelle er  
gjort af et særligt stof,  
og derfor bærer man  
som leder af  
fagprofessionelle et  
stort ansvar – et ansvar,  
som langt fra altid tages  
tilstrækkeligt alvorligt

Et eksempel:  
Ledelsesrum i den  
kommunale sektor.

*Ledelseidag.dk, nr. 8, sept. 2010*

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Dilemma mellem økonomiske hensyn og faglig bæredygtighed	4	11	11	36	38
Konflikt mellem behovet for standardisering og behovet for nytænkning	6	13	26	40	15
Løsning af dilemmaer og konflikter er en væsentlig del af mit lederjob	3	5	8	44	40

	Jeg er enig i, at jeg har en god fornemmelse af min chefs forventninger til mig	Jeg er enig i, at min chefs forventninger til mig harmonerer med mine medarbejders forventninger	Min chef og jeg har samme syn på min ledelsesopgave
Jeg er jævnligt i dialog med min nærmeste chef	92	57	80
Jeg er ikke jævnligt i dialog med min nærmeste chef	52	25	43

# Typer af engagement

- Følelsesmæssigt engagement
  - Ildsjælen
- Fastholdelses-engagement
  - Det indre fængsel (=kan ikke slippe væk)
- Normativt engagement
  - Føler sig forpligtet til at blive
- Push
- Pull
- Jump
- Stay
- Stuck

# Definition af talent

- Ekstraordinær "kvalifikationsbagage"
- Få *har* det, flere kan *udvikle* det
- Omfatter det også engagement?
- Dokumenteret kompetence/talent eller potentiale?
- Strategisk indrammet og styrker dermed virksomhedens konkurrencekraft
- Svært at imitere (fra konkurrenter)
- Svært at substituere (med andre produktionsfaktorer)

Coach

Ledelse

Borgerbetjening

Kitte organisationen sammen

Specialist

Fire værdier: Dialog, ansvarlighed, professionalisme og respekt

Vedr.  
balancepunkter i  
talentudvikling  
og  
talent management,  
se

[www.dea.nu](http://www.dea.nu)

# Det sande talent?

Mendelssohn kunne simpelthen alt. Han var en virtuos pianist og organist, en dygtig violinist og bratschist, en skelsættende dirigent, en uovertruffen improvisator, en lærd musikhistoriker, en fremragende tegner, var voldsomt belæst, mestrede mange sprog, var bibelstærk og dybt fortrolig med filosofi, var en fejlfri danser, en glimrende rytter, en forrygende skakspiller og en meget dygtig svømmer. Han var en kærlig far og ægtemand, og han var omgængelig, charmerende, hjælpsom, gavmild og beskeden. Det eneste, han ikke havde særlig interesse for, var kortspil og skøjteløb. Bortset fra dét var hele verden åben for hans evner.

Sammensmeltning af  
organisations- og HR-strategi



HRM's nye naboer



Mellemliderrollen



Videnmedarbejderen:  
karriere- og talentudvikling



At "sætte pris" på  
medarbejderen

# Hovedpointer

- Hvad man ikke ved, har man ikke ondt af
- What gets measured, gets managed
- Men, dermed kan vi blive ledt i en forkert retning
- Metodeproblemerne sniger sig ind
- Sammenblanding af effekt og tilfredshed
- Det problematiske ved at måle maskinrummet
- Fokus på den organisatoriske effekt
- De sande dommere: Brugere og andre eksterne interessenter

Ikke alt, der kan tælles,  
tæller  
- og ikke alt der tæller,  
kan tælles

*Albert Einstein*

Sammensmeltning af  
organisations- og HR-strategi



HRM's nye naboer



Mellemliderrollen



Videnmedarbejderen:  
karriere- og talentudvikling



At "sætte pris" på  
medarbejderen