

HR:s roll – ge service eller utveckla verksamheten?

Författare: Anna Ahrenfelt

Utgångspunkten för mitt arbetssätt är att medarbetaren är den minsta resultatskapande enheten i en organisation, en utgångspunkt jag delar med många. Resultatet en individ skapar kan vara positivt eller negativt ur organisationens perspektiv. Detta gör att den enskilda, unika individen blir en nyckelfigur för utveckling av framgångsrika organisationer. Denna artikel kommer att handla om arbetet med att se till att organisationen har medarbetare som levererar resultat som i sin tur leder organisationen mot uppsatta mål. I detta är givetvis medarbetaren själv involverad likväl som dennes närmsta chef och ledningen som ansvarar för att sätta mål och policyer, men vi ska titta särskilt på personal-/HR-avdelningens del i detta arbete, även kallat human resource management¹, och skillnaden mellan att ge service och att skapa utveckling.

Från jordbrukssamhälle till tjänste- och kunskapssamhälle

För drygt hundra år sedan var Sverige till stor del ett jordbrukssamhälle men industrisamhället höll på att utvecklas. Idag befinner vi oss i ett tjänste- och kunskapssamhälle. Varje tid har haft sitt sätt att leva och organisera arbetet, det senare är i fokus här.

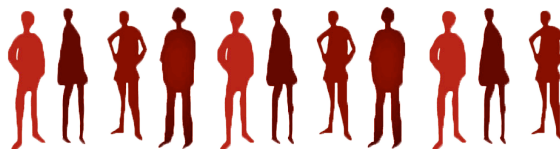
Jordbrukssamhället byggdes upp runt gården och familjen samt kring byn. Så smått började handel uppstå i städerna. Under industrialismen började ägandet att koncentreras till ett antal individer. Fler och fler tog anställning och blev beroende av en arbetsgivare och dennes välvilja.

Taylorismen bredde ut sig med syfte att finna ett sätt att utföra ett arbete så effektivt som möjligt. Det var en tydlig uppdelning mellan ledare och arbetare, ackordlön och övervakning ansågs nödvändigt. Rester av detta synsätt lever vi med än idag, även om kritik har framkommit mot Taylors "principer" och pekar på risk för stress, hög personalomsättning samt lågt ansvarstagande för kvalitet och effektivitet hos arbetarna själva.

Utvecklingen tog oss vidare in i ett tjänste- och kunskapssamhälle. Skillnaderna är bland annat att den enskilda individen idag inte längre är utbytbar på samma sätt som tidigare; kunskapen och erfarenheten finns hos varje person och är svår att göra om till strukturkapital i form av instruktioner och arbetsprocesser. Dessutom går det idag inte att kontrollera kvaliteten hos det organisationen skapar innan leverans så som var möjligt i industrisamhället. Då var det en vara/produkt som producerades för att vid en senare tidpunkt levereras till kunden.

¹Human resources kallas ett företags mänskliga resurser, och hanteringen av dessa, hur företag och organisationer arbetar operativt och strategiskt med sin personal och organisation, benämns *human resource management (HRM eller HR)*.

Anna Ahrenfelt
CHANGE IN HEART & MIND



Idag uppstår kundens² upplevda kvalitet i det ögonblick denne tar del av en tjänst eller kunskap. Det är direkt i mötet mellan kund och medarbetare som upplevelsen uppstår och värderingen görs beträffande huruvida det som kunden köper är positivt eller negativt. Detta gäller även när vi köper produkter; det handlar inte längre enbart om de tekniska kvaliteterna och funktionerna, utan även det bemötande vi som kund upplever är en del i vår totala bedömning av det vi köpt. Ytterligare en komponent har tillkommit genom Internets utveckling de senaste decennierna, vilket gett oss kunder möjlighet att ta del av kunskap och information och att dela erfarenheter.

Roll och benämningar

Den observanta läsaren har noterat att jag använder begreppet "medarbetare" när jag avser den "minsta resultatskapande enheten". Men historiskt sett har benämningen skiftat från "arbetare" över "personal" till dagens "medarbetare". Vi stöter även på benämningar som "medskapare" och "medansvariga". Ser vi på de övriga rollerna, det vill säga ledning, chef och personal/HR, så befinner sig även de på en utvecklingsresa. Jag kommer inte att gå in på olika synsätt och tankar kring ledningens funktion och chefsens ledarskap. Fokus kommer istället att vara på personalavdelningen/ HR-avdelningens roll genom tiderna, var den står idag och vart den är på väg.

Själv började jag min yrkeskarriär för snart 20 år sedan och har således en egen, om än begränsad, erfarenhet av att vara medarbetare samt av att själv ha arbetat inom området personal/HR. 2000 började jag arbeta på en personalavdelning, och där ägnade jag mycket tid, energi, engagemang samt blod, svett och tårar åt den förändring vi ville skapa inom den del av personalarbetet som jag verkade, nämligen kompetensutveckling. Men jag hade även nära kontakt med personer som arbetade med andra frågor inom området, exempelvis rekrytering och rehabilitering. I slutet av min tid som anställd arbetade jag själv med den typen av arbetsuppgifter.

Men först en historisk tillbakablick. Jag har inte hittat någon exakt tidpunkt för när personalavdelningar uppstod som företeelse med just den benämningen. Men jag kan tänka mig att föregångare var de som skötte om utbetalning av löner. En funktion som sedan utvecklats och omfattat allt mer, såsom arbetsrätt, arbetsmiljö, personalpolicyer, utbildning, rekrytering, rehabilitering med mera, det vill säga det som vi idag ser som traditionella uppgifter som hör till en personalfunktion. Jag och många med mig ser dessa uppgifter som av administrativ karaktär. Därefter har vi sett en utveckling där strategiska uppgifter tillkommit och tillkommer, såsom employer branding, kompetensförsörjning, outplacement, chefsförsörjning, medarbetarskap, kultur-/värderingsarbete m.m.

² Med *kund* avses även medborgare, patient samt avnämare. *Köper* innefattar även nyttjande av en samhällstjänst såsom skola, sjukvård etc.



Att personalavdelningar byter namn till human resources är en förändring som pågått och pågår. Idag stöter vi på både benämningen "personalavdelning" och "HR-avdelning"³. Men vad har egentligen hänt de senaste 20 åren? Vad är det vi vill ska förändras? Hur långt har vi kommit?

Min väg korsade för ett antal år sedan Jörgen Hanssons. Han skrev för drygt 20 år sedan en bok som heter *Personalavdelningen – en kraft som utvecklar* tillsammans med Monica Nicou (finns ej längre i tryck, men jag fick ta del av manuset). Den har jag läst delar ur inför skrivandet av denna text. Och för att få en nutidsorientering har jag läst senaste numren av Chef, Personalchefen samt Personal & Ledarskap. I förra veckan var jag på mässan Personal & Chef i Kista där jag lyssnade på en paneldebatt i ämnet.

Först några nedslag i Hansson & Nicous bok där det står så här inledningsvis:

”Ofta känner chefer bara till personalavdelningens kompetens när det gäller dess servicebetonade uppgifter såsom lönefrågor, rekryteringsfrågor, tolkning av lagar och avtal, rent 'kurativa' insatser och liknande. Det är vår erfarenhet från samtal med chefer.”

Detta stämmer med egna erfarenheter från när jag var ny i min roll som stöd till linjechefer (personalman hette rollen). Särskilt tydligt var det vid ett tillfälle när jag suttit en stund och pratat med ledningen och chefen sade så här: ”*Förhoppningsvis kommer vi inte ha så mycket kontakt med dig, för nu är vi precis klara med ett antal rekryteringar och en person som varit sjukskriven är nu i tjänst igen*”. Varpå jag svarade ”*Så bra, då har ni en stabil bemanning och vi kan fokusera på att utveckla gruppen och verksamheten*”. Då möttes jag av en förvånad min. Men jag berättade lite mer hur jag tänkte och efter ett par veckor ringde de tillbaka och vi startade en utvecklingsprocess.

vidare går att läsa:

”I en studie över 10 svenska företags insatser för kompetensutveckling framgår bl a att kompetensutveckling sällan har en direkt koppling till företagets affärsidé och strategier. Chefer är ofta passiva och okunniga inom området kompetensutveckling. Ansvarsfördelningen mellan chefer och personalavdelningar är oklar vilket leder till att personalavdelningar arbetar mer passivt och administrativt än aktivt med kompetensutveckling.”

³ Hädanefter används benämningarna HR-avdelning och HR-chef



samt

"I personalfunktionens uppgifter har skett en förskjutning från service mot mer konsultativa och strategiska uppgifter. Serviceuppgifterna antas fortfarande dominera men de konsultativa uppgifterna kommer att öka. Man tror också att personalchefens ansvarsområde förändras från operativa och administrativa uppgifter till att mer än tidigare handla om strategiska frågor."

Någon mer än jag som känner att dessa två stycken skulle kunna vara skrivna år 2014? Om vi byter ut orden personalavdelning/personalchef mot HR-avdelning/HR-chef?

Vidare citeras i boken Leif-Åke Nilsson, personaldirektör för ABB Sverige, från en intervju i tidningen Personal nr 8/89:

"Jag vill utveckla personalfunktionen till en resurs som är VD:s högra hand. Personalcheferna inom ABB är duktiga och fogliga, lojala och lydiga. Det går inte idag. I den gamla rollen är personalchefen administratör, i den nya utvecklare. I den gamla är han passiv, i den nya aktiv. I den gamla är hon lydig, i den nya drivande. I den gamla ligger hon på försvar, i den nya går hon till anfall. Han påverkar linjecheferna, skapar förändringsbenägenhet, driver förändring och är rätt jobbig!"

I tidningen Personal & Ledarskap hittar jag under "Aktuellt" en text riktad till den som är trött på uttjatade begrepp som "personal" eller "HR". Då kan man bryta ny mark inom HR-terminologin genom att använda "Passion Manager" (Clarion hotell), "People and culture" (Fritidsresor) eller "Chief culture officer" (Klarna, en ny post med plats i ledningsgruppen). Min reflektion då är om det verkligen skapar en förändring?! Ska vi inte börja med att utveckla och tydliggöra innehållet i rollen snarare än att byta namn?

Det som sades i en paneldebatten på mässan Personal & Chef gjorde mig än mer fundersam, om det stämmer med verkligheten, och då framför allt det faktum att HR-cheferna nu förlorar sina platser i ledningsgrupperna av anledningen att deras roll och bidrag är otydliga. Jag reagerade också på reflektionen att när HR-chefer möts så samtalar de på rasterna om vad deras roll är, vilket inte är fallet när exempelvis ekonomichefer träffas.

Leverera resultat

Jag är övertygad om att HR:s utmaning ligger i att ändra sin leverans, och med det menar jag vad omgivningen uppfattar som de resultat som HR skapar. Det är lätt att prata i strategiska ordalag men desto svårare att i handling visa vad alternativen till de mer servicebetonade leveranserna är. Och detta vet jag av egen erfarenhet, och jag



är ödmjuk inför den uppgiften. I ett samtal med en chef där jag marknadsförde mig som mer än en servicefunktion så bad chefen mig att i handling visa vad jag kunde göra och nöjde sig inte enbart med att jag sa de ”vackra” orden. Detta får jag ständiga exempel på; att HR är bra på att prata men mindre bra på att leverera.

Idag sker de leveranserna i form av hälsofrämjande aktiviteter, employeer branding etcetera, men jag tror att det finns mycket annat som går att leverera som ligger betydligt närmare och har en mer direkt och tydligare koppling till affären och verksamheten.

Vari ligger då den önskvärda skillnaden?

Ger service	Bidrar med utveckling som leder till resultat
Svarar upp mot förväntningar – gör det som uppdragsgivaren ber om	Identifierar behov, tar initiativ till förändringar som leder till att det ekonomiska resultatet påverkas positivt alternativt att kundnöjdheten ökar
Bidrar med bekvämlighet och underlättar för chefer	Skapar som förändringsledare obekvämlighet på kort sikt men bidrar med lönsam utveckling på lång sikt
Levererar tillfredsställelse genom att göra det uppdragsgivaren vill ha	Levererar förtroende genom att bidra med det som uppdragsgivaren behöver, det vill säga skapar mervärde och förändring
Tar över uppgifter från chefer som blir avlastade och nöjdhet skapas utifrån det	Involverar cheferna till att vara delaktiga och därmed utvecklas i sin ledarroll
Befinner sig på den egna avdelningen	Befinner sig ute i verksamheten, hos chefen och gruppen

Utifrån denna övergripande beskrivning av önskvärd skillnad behöver varje HR-funktion konkretisera och definiera:

- Vad behöver vi börja göra?
- Vad ska vi sluta göra?
- Vad ska vi fortsätta att göra?

Då finns goda möjligheter att gå från sagt till gjort och skapa en förändring som består och som innebär mer än att byta namn på avdelningen och skapa nya titlar. Men det krävs en utvecklingsresa för HR - och även för ledning, chef och medarbetare - som med all sannolikhet inte kommer att vara enkel utan, precis som alla andra förändringsresor, slingrig med både med- och motgångar.

Eller är det så att med nuvarande bemanning och kompetens på HR-avdelningarna behöver organisationer inrätta en ny funktion? Låt oss kalla den



verksamhetsutvecklare. En funktion som bidrar till utveckling av verksamheten och affärerna med utgångspunkt från människan. Likväl som IT bidrar ur sitt perspektiv, ekonomiavdelningen ur sitt och produktutvecklarna ur sitt. Den senaste tiden har jag stött på organisationer som ändrar sina HR-titlar till "HR-business partner" och det är kanske detta som de strävar efter.

Jag är nyfiken på just dina reflektioner kring detta och även intresserad av att ta del av erfarenheter från organisationer som faktiskt, på riktigt, har kommit en bit eller hela vägen fram på denna resa. Så hör gärna av dig till mig på anna@ahrenfelt.se.

Anna Ahrenfelt
CHANGE IN HEART & MIND

