

HR SOM LEDERENS "PEOPLE PARTNER"

Af direktør Alice Larsen og konsulent Marianne K. Knudsen, New Day Company

Presset og forventningerne til virksomheden og dens ledere er støt stigende. Der skal leveres topresultater med lavest mulige omkostninger. Vi oplever mere virtuel ledelse og mindre tid til den personlige relationsopbyggende dialog. Sådanne forhold giver udviklingen af ens personlige ledelsesstil svære betingelser.

Tidens medarbejdere ønsker, at lederne udøver "Servant leadership", at de har en ægte passion for at være ledere, og at de udviser større selvindsigt.

Dette ønske er måske et resultat af, at medarbejderne oplever, at mange af deres ledere ikke evner at have fokus på og pleje de personlige relationer mellem dem og deres medarbejdere. Medarbejderne oplever heller ikke, at deres virksomhed i tilstrækkelig grad støtter dem i deres udvikling som medarbejder og menneske.

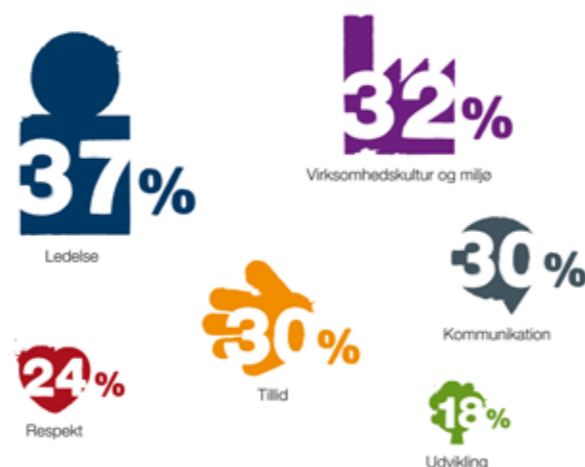
Kan lederne efterleve medarbejdernes ønsker til fremtidens lederprofil? Bør HR i større udstrækning være lederens "People partner" med fokus på vedvarende udviklingen af lederne?

Seks nøglevilkår for organisatorisk succes
New Day Company gennemførte i starten af 2010 en

global spørgeskemaundersøgelse af, hvad der skal til for at sikre organisatorisk succes i ordets bredeste forstand.

Respondenterne svarede på en række spørgsmål på en fem-punktskala med mulighed for at komme med udbydende svar. De fik også mulighed for at dele, hvad de mener, der skal til for at sikre organisatorisk succes. Dette resulterede i omkring 1000 udsagn. De udsagn, der optrådte flest gange, er grupperet under seks overskrifter i figur 1.

Figur 1: Seks vilkår, som respondenterne mener, der skal være til stede for at sikre organisatorisk succes



>> Alice Larsen,
direktør New Day Company



>> Marianne K. Knudsen
konsulent New Day Company

Ikke overraskende fandt respondenterne, at det vigtigste for at sikre vedvarende organisatorisk succes er ledelse (37%) og dernæst virksomhedskultur og miljø (32%). De blev efterfulgt af tillid (30%), kommunikation (30%) og respekt (24%). Det sidste område er udvikling (18%).

Det var interessant, hvordan de uddybende kommentarer fra respondenterne gjorde det tydeligt, at lederens rolle, når det kommer til kommunikation, tillid, respekt og udvikling, er altafgørende for organisationens kultur og succes.

Nyt omdrejningspunkt for fremtidens ledere

Det er kendt, at ledernes personlighed og adfærd har en afgørende indflydelse på medarbejdernes tilfredshed og engagement. Det er derfor ikke overraskende, at respondenterne udtrykte ønsker om traditionelle ledelseskompetencer. Det overraskende var tre nye krav, som medarbejderne stiller til fremtidens ledere. Kravene omhandler "Servant Leadership", passion for ledelse og selvindsigt. Der er nærmest tale om et nyt omdrejningspunkt for lederen og ikke egentlige kompetencer.

Servant leadership beskrives som ydmyghed fra lederne og en forståelse for, at uden kunder og medarbejdere ville der ikke være noget at lede. Respondenterne opfordrer til, at lederne tjener hele organisationen og ikke deres egen agenda.

For det andet efterspørges der en synlig passion for at være leder. Altså en ægte passion for at lede mennesker og påtage sig det (menneskelige) ansvar, der følger med.

For det tredje ønsker respondenterne, at ledere i højere grad udviser selvindsigt. De efterspørger, at lederne er bevidste om deres egen ledelsesstil, bekendt med, hvad det gør ved organisationen, og at de kontinuerligt arbejder på at udvikle den.

Styrk relationerne til dine medarbejdere

Undersøgelsen viser, at 38% af respondenterne mener, deres ledere slet ikke eller kun i lille grad evner at styrke relationerne med medarbejderne. I forhold til at styrke relationer er der især tre udsagn, som respondenterne finder vigtige, men de ikke oplever tilstedeværelsen af i deres organisationer. Det er respekt, ærlig kommunikation og tillid, som illustreret i figur 2.

- > Netop det til at udvise respekt for andre, mener 64% af respondenterne, er af afgørende betydning, og 15% oplever dette i helt afgørende grad i deres virksomhed.

At kunne indgå i ærlig kommunikation, mener 57% af respondenterne, er af afgørende betydning, og samtidig oplever 10%, at dette er til stede i helt afgørende grad i deres virksomheder.

Dernæst mener 55%, at det er af afgørende betydning at have tillidsfulde arbejdsrelationer, og 13% oplever at dette er til stede i helt afgørende grad i deres virksomhed.

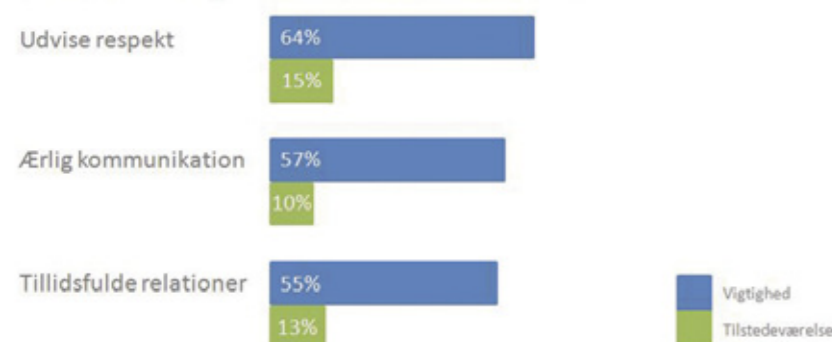
Respondenternes forholdsvis lave oplevelse af respekt, ærlig kommunikation og tillidsfulde arbejdsrelationer i organisationer er en klar besked om vigtigheden af relationer og et ønske om mere fokus på disse. Specielt når respondenterne egen vurdering af, hvad der skal til for at sikre vedvarende organisatorisk succes, er tillid (30%), kommunikation (30%) og respekt (24%), som illustreret i figur 1.

Støt medarbejderne i deres udvikling

Det sidste af de seks nøglevilkår, som respondenterne mener vil skabe organisatorisk succes, er udvikling. For 43% af respondenterne er det af afgørende betydning, at de kommer tættere på deres fulde potentiale. Men kun 7% oplever, at dette er muligt i afgørende grad i deres virksomhed.

Samtidig mener 44%, at det er af afgørende betydning, at deres organisation støtter dem i udviklingen som medarbejder og menneske. Her oplever 10%, at dette er til stede i afgørende grad. Et lignende mønster gentager sig i forhold til at få støtte til at tilegne sig nye erfaringer, hvor 54% mener, det er af afgørende betydning, og 21% oplever det i helt afgørende grad i deres virksomhed.

Tre vigtige udsagn i forhold til at styrke relationer



Figur 2: Tre vigtige udsagn i forhold til at styrke relationer

FAKTA OM NEW DAY COMPANY

New Day Company gennemførte i starten af 2010 en global spørgeskemaundersøgelse af, hvad der skal til for at sikre organisatorisk succes i ordets bredeste forstand.

Undersøgelsen indeholder svar fra 305 respondenter i virksomheder af varierende størrelse og på tværs af 14 brancher. Næsten halvdelen af respondenterne har ledelsesansvar. Knap halvdelen er fra Danmark, og resten er fordelt på yderligere ca. 20 lande. Der er næsten en ligelig fordeling af mænd og kvinder i aldersgruppen 20 til 65+ år.

Der er altså enighed blandt respondenterne om, at det er vigtigt at komme tættere på sit potentiale og få organisationens støtte hertil. Det oplagte spørgsmål at stille er, hvad skal den enkelte og organisationen gøre for at øge oplevelse af muligheden for at realisere potentialet?

HR's rolle i udviklingen af fremtidens ledere

I mere end et årti har HR stræbt efter at være forretning og lederens "business partner". En business partner sidder med i udarbejdelse af strategien, forstår forretningens kompleksitet og økonomi. En vigtig rolle – uden tvivl, spørgsmålet er, om det er der, HR skaber den største værdi og har deres spidskompetencer?

Ifølge undersøgelsen er det ikke et strategisk løft, lederne har brug for. Det er hjælp til at være leder! Medarbejderne efterspørger ikke faglige kompetencer hos lederne, men derimod personligheder karakteriseret af ydmyghed, passion og selvindsigt.

Det er her, HR har en vigtig rolle at spille; hvad belønner virksomheden, og hvilke personlighedstyper bliver forfremmet til ledere. Når valget er truffet, bør HR være lederens "People partner". Det bør være en vedvarende rolle og opgave at støtte lederens personlige udvikling og sikre, at denne imødekommer medarbejdernes forventninger.

HR bør være den personlige sparringspartner, som lederen og for den sags skyld også medarbejderne kan gå til og få støtte fra. En støttende og faciliterende rolle, som der specielt er brug for, når det kommer sig til at styrke relationer mellem mennesker.

På mange måder handler det om, at HR retter fokus på "the basics" hos lederne; respekt, tillid og kommunikation. De er basale ting, men en forudsætning for, at medarbejderne trives og dermed også afgørende for organisationens succes. Dette er essensen i "People partner"-opgaven og HR's vigtigste rolle i udviklingen af fremtidens ledere. ■

Kilde: PersonaleChefen, December 2010.
PID – Personalechefer i Danmark, www.pid.dk

Bliv aktiv på Top1000.dk! Og vær synlig. Det er 25 af landets 30 største virksomheder.

RELEVANT OG UDDYBENDE INFORMATION OM DANMARKS 1000 STØRSTE

Top1000.dk er Danmarks mest seriøse karriere- og informationsplatform til erhvervslivet – baseret på nøgletal, regnskaber, ledelse, historik, værdier, markedsituation, CSR-profil og meget andet. På mindre end et år har 200 af landets største virksomheder aktiveret deres egen Top1000 imageprofil og tilsat nuancer til fakta. Sådant præger virksomhederne det offentlige udtryk og styrker signalet overfor potentielle investorer, kunder, medarbejdere, studerende og andre erhvervsinteressenter. Derudover målrettes deres karrierestillinger mod 57.000 af landets skarpeste jobkandidater.

BESØG TOP1000.DK og læs hvad der står sort på hvidt om jeres virksomhed, få indflydelse på historien og find jeres næste nøgle-medarbejder – det gør de andre!



TOP1000.DK
PORTALEN TIL TOPPEN AF DANSK ERHVERVSLIV