

# Tre topledere: Sådan skal HR

**Human Resource.** De repræsenterer tre vidt forskellige organisationer, men de mener alle tre, at HR har en enorm betydning for at levere resultater. Her er deres bud på, hvordan man skaber den bedste-HR-afdeling.

**Michel Bloch Andersen**  
mkan@berlingske.dk



Den moderne HR-afdeling skal ikke længere bare ansætte og udvikle medarbejdere. Det forventes flere steder, at HR fungerer som en strategisk sparringspartner for topledelsen, er drivkraft for forandringer og ikke mindst er med til at sikre en bundlinje, chefen kan gnide sig i hænderne over.

Men hvad kræver en topchef egentlig af sin HR-afdeling? Det var tre erfarne danske topledere mødt op på sidste uges HR-konference på Berlingske for at besvare.

Deres tilgang til HR-arbejdet er ligeså forskellig som de organisationer, de er i spidsen for.

Søren Lockwood, den administrerende direktør i **SEB Pension**, modtog for nyligt en HR-pris for at sætte massivt fokus på sine medarbejders sundhed og velvære, mens Lars Wilms, der er kommunaldirektør i Ege-

dal Kommune, opdagede vigtigheden af en organisation, hvor medarbejderne er knyttet sammen af en stærk virksomhedskultur. Erhvervskvinden Stine Bosse, der i dag er bestyrelsesformand for **Det Kongelige Teater**, er i den stik modsatte grøft. Hun nedlagde sin HR-afdeling under sin tid i **Tryg**, og den beslutning står hun fast ved.

Konferencen var et partnerskab mellem Berlingske Business og konsulenthuset **PBJ A/S**.



**business.dk/tv**  
Bosse: HR skal mere end at ansætte folk

■ Scan koden og se TV på din mobil

**Stine Bosse, bestyrelsesformand for Det Kongelige Teater og tidligere administrerende direktør i Tryg, undrer sig over, at der stadigvæk er mange ledere, der ikke har medarbejdernes trivsel som deres hovedfokus. Foto: Jens Nørgaard Larsen**

## HR skal væk fra direktionen

**Decentralt.** I forsikringskoncernen Tryg sendte Stine Bosse HR-medarbejderne ud i afdelingerne.

**Michel Bloch Andersen**  
mkan@berlingske.dk

Hun var HR-direktør i **Tryg** i fem år, inden hun blev administrerende direktør, men, hvis hun selv skal sige det, ikke en helt almindelig en af slagsen. Erhvervskvinden Stine Bosse blandede sig i måden, de forskellige direktører drev deres virksomhedsområde

på, og hun havde stærke synspunkter om, at vejen til kunderne går gennem medarbejderne.

»For mig er HR ikke en sidedisciplin. Det er mindst lige så meget en kernedisciplin, som det er at kunne forstå tal og tabeller,« siger Stine Bosse, der senere blev administrerende direktør og endte med at opløse HR-afdelingen under sin tid i Tryg.

I stedet sendte hun HR-medarbejderne ud i de enkelte afdelinger i virksomheden. Ham, der sørgede for løn, blev placeret i finansafdelingen, mens salgsafdelingen fik selskab af en medarbejder, der skulle hjælpe med at uddanne dem i at tænke mere kundeorienteret.

»Det er vejen frem og måden at drive virksomhed på at involvere medarbejderne i at finde nye løsninger. Det skaber de stærkeste og de mest bæredygtige resultater, og det har direkte påvirkning på virksomhedens bundlinje,« siger Stine Bosse.

### Ledelsesfokus

Selv om Stine Bosse selv har været chef på området, mener hun, at en virksomhed godt kan undvære en HR-direktør, og HR-afdelingen har ikke noget at gøre i direktionen. Da hun blev administrerende direktør, fandt hun nemlig ud af, at en virksomhed kommer meget længere med sit HR-arbejde, hvis ledelsen tager ansvar for det.

»Du kan have en sindssygt god HR-afdeling, men samtidig har topledelsen slet ikke fokus på mennesker, og så er det fuldstændig ligegyldigt. HR-tænkningen skal ind og bo i ledelsessystemet og ikke som noget, der kører ved siden af,« siger hun.

Det sørger Stine Bosse selv for ved ifølge hende selv at tage det seriøst at få ansat de rigtige mennesker og tage fat, hvis medarbejderne ikke gør deres job godt nok.

Hun undrer sig over, at der stadig er mange ledere, der ikke har medarbejdernes At sådan noget som at dæmpe sygefraværet kan måles direkte på bundlinjen, for man sparer mange penge, når folk kommer på arbejde igen, påpeger hun.

Faktisk kan Stine Bosse ikke forestille sig, at der er noget område i en virksomhed, der ikke har brug for et element af HR-tænkning. Som eksempel peger hun på mange virksomheders udfordring i at flytte sine kunder fra at handle i fysiske butikker til i stedet at handle varerne over nettet.

»Der er nogle, der tror, det bare lige gøres med et pennestrøg, men det er et kæmpe HR-projekt. Man skal have de medarbejdere, der arbejder i butikken, til pludselig at reklamere for, at kunderne begynder at handle på en anden måde. Ellers får man ikke kunderne til at købe ind på nettet hurtigt,« siger hun og fortsætter:

»Ledere overser ofte, at vejen til at skabe resultater går gennem andre. Derfor bliver HR centralt for mig.«



**Er du vores nye  
Kommunikationschef?**

# - afdelingen fungere



Lars Wilms, kommunaldirektør i Egedal Kommune, skulle gøre en ny kommune til en velfungerende enhed. Foto: Jens Nørgaard Larsen

## Kulturen var helt syg

**Oprydning.** I den nye Egedal Kommune skulle kommunaldirektør Lars Wilms styrke organisationskulturen.

Michel Bloch Andersen  
mkan@berlingske.dk

»En ulykkelig sammenlægning.« Sådan beskriver kommunaldirektør Lars Wilms Egedal Kommunes fødsel i 2007. Under kommunalreformen blev de tre kommuner Ledøje-Smørum, Stenløse og Ølstykke slået sammen under det, Lars Wilms kalder et »politisk kaos«.

Den nye kommune skulle være mere effektiv. Der forsvandt rigtig mange job, og efter oprydningsarbejdet sad der langt færre topchefer og ledere tilbage i chefstolene.

»Det var den vej, det gik, og det er den vej, det stadig går,« siger Lars Wilms, der blev valgt til ny kommunaldirektør i 2010. Han stod nu foran et kæmpe HR-arbejde: At samle den nye kommune til én velfungerende enhed.

»Vores problem var, at vores kultur var helt syg,« siger Lars Wilms og fortsætter:

»Der var kun én ting at gøre: At finde en styrket organisationskultur der kunne få os til at levere de kerneydelser, som vi skal.«

### En ny virkelighed

Lars Wilms tog fat et sted, hvor det gjorde rigtig ondt: På økonomien. Pengene var små, og nu var der færre medarbejdere, der skulle arbejde mere og levere en højere kvalitet dobbelt så hurtigt og til en lavere pris.

»Jeg skulle have mine medarbejdere til at acceptere en ny økonomisk normal og samtidig få dem til at have en positiv tilgang til det. For når man arbejder, er man ansat – ikke indsat – og man skal gøre noget for at være med,« siger Lars Wilms.

Han fandt ud af, at jo mere uddannede hans medarbejdere var, desto mere tilbøjelige var de til at passe sig selv og deres eget fagområde. Han ville have socialrådgiveren

til at give sagen om det tvangsfjernede barn videre til psykologen, efter at hans eget arbejde var færdigt. Han ville have en topledelse, der var synlig i alle sammenhænge og sendte derfor sin HR-afdeling på jagt efter konsulenter, der kunne uddanne ledelsen i, hvordan man håndterer større transaktioner. Og så ville han have en kontorbygning, der kunne samle den nye kommune, der var spredt ud på syv forskellige adresser.

»Det gjorde alt det her med samarbejde og gensidig respekt svært, så politikerne blev enige om at bygge det rådhus, den sammenlagte kommune havde brug for,« siger Lars Wilms.

Det blev HR-afdelingens opgave at hjælpe de ansatte med at rydde op og sikre en god flytning. På den endelige flyttedato tog det halvanden time at komme på plads, og Lars Wilms stod med armene i vejret.

Nu er øvelsen at få det til at fungere, erkender han:

»Vi skal effektivisere og holde borgertilfredsheden oppe, og der ligger en stor opgave i at få medarbejderne til at tale om alt det positive. Mine forventninger er, at HR skal leve sit liv inde i organisationen og ikke for sig selv, for ledere har brug for en sparringspartner, og det skal HR være,« siger Lars Wilms.

**Mine forventninger er, at HR skal leve sit liv inde i organisationen og ikke for sig selv,**

Lars Wilms, kommunaldirektør  
i Egedal Kommune



Søren Lockwood, administrerende direktør i SEB Pension, opfordrer alle medarbejdere til at spise sundt og lave pausegymnastik på jobbet, hvor han også selv deltager. Foto: Jens Nørgaard Larsen

## Gymnastik på kontoret

**Motion.** I SEB Pension har administrerende direktør Søren Lockwood indført gåture og strækøvelser.

Michel Bloch Andersen  
mkan@berlingske.dk

I begyndelsen blev de friske gåture og strækøvelser helt misforstået. Folk troede, det var tvang, når de hver formiddag stillede op til pausegymnastik midt på kontorgulvet. Der var nogle, der spurgte, om man overhovedet kunne være ansat i **SEB Pension**, hvis man havde et BMI højere end 35?

»Selvfølgelig kan man det,« var svaret fra den administrerende direktør, Søren Lockwood. I 2012 ændrede han strategikurs for SEB Pension, der længe havde befundet sig i en svær økonomisk periode hårdt presset af konkurrenter.

»De seneste år har vi oplevet, at konkurrencesituationen er blevet meget mere intens. Det giver et øget pres på vores indtjening og et øget krav om at skulle levere over for kunderne, og det sætter et enormt pres på medarbejderne,« siger Søren Lockwood.

Han besluttede at rette blikket mod sin HR-afdeling og sine medarbejders trivsel.

»Jeg tror rigtig meget på, at glade medarbejdere er en forudsætning for glade kunder. Glade medarbejdere er i stand til at blive stående, når stormen rammer,« siger Søren Lockwood.

Derfor tegnede han en model for sine medarbejdere, der både skulle få dem til at levere resultater og samtidig skabe arbejdsglæde.

### Sunde og glade medarbejdere

Modellen sætter nogle klare resultatmål for medarbejderne, som cheferne jævnlige følger op på for at gøre dem mere effektive. Samtidig er sundhed sat på dagsordenen. SEB Pension har indgået et samarbejde med virksomhedens kantine om at servere sund mad. Pausegymnastikken sætter pulsen op for

alle hver dag, og ledelsen har oprettet det, de kalder »walk and talk«, hvor samtaler med chefen klares på en gåtur frem for ved chefens skrivebord.

»Ud over at man får frisk luft, betyder det også, at det bliver en meget mere ligeværdig samtale. Når man går ved siden af hinanden, bliver det helt anderledes, end når en chef sidder over for sin medarbejder og kigger ham ind i øjnene. Det giver et andet klima,« siger Søren Lockwood.

I oktober fik Søren Lockwood HR-prisen 2014 for modellen. Selv er direktøren overbevist om, at det virker:

»Jeg kan se på vores resultater, at vi leverer, for vi er i mål med vores budgetter,« siger han, men erkender samtidig, at arbejdet langtfra er færdigt.

### Mangler at få alle med

Det er nemlig ikke alle medarbejdere, der er med på ideen om pausegymnastik. Også Søren Lockwood har måttet overvinde sig selv.

»Første gang, jeg stillede mig ud på gulvet blandt medarbejderne, måtte jeg spørge mig selv: Er jeg professionel lige nu, eller er jeg i virkeligheden ved at rive hierarkiet ned omkring det at være administrerende direktør?,« siger han.

Den grænse har nogle af de andre ledere svært ved at overskride, fortæller Søren Lockwood, der ikke tvinger nogen til at være med. Men han gør selv meget ud af at deltage:

»Det vigtige er, at det ikke er mig, der finder på det. Det er medarbejdernes forslag, men jeg bakker op for at vise, at det er vigtigt. Og jeg har fundet ud af, folk sagtens kan skelne imellem, at jeg står ude på gulvet og laver gymnastik og er administrerende direktør fem minutter efter,« siger han.