



## HR Goes Agile

### INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Det har længe været kendt, at man inden for IT anvender agile principper. Disse principper dækker bl.a. over team-baseret projektarbejde, fokus på feedback og løbende justeringer. Her kan man også finde kerneværdier som fleksibilitet, hurtig implementering, motivation og ansvar.

Denne tendens har længe bredt sig gennem virksomheder og har nu fået sit store indtag hos diverse HR-afdelinger, hvor man gør brug af princippernes alsidighed. Men hvordan overføres disse tech-skabte principper, til praktisk anvendelse i en HR-sammenhæng?

I det følgende gennemgår vi nogle af principperne bag denne succesfulde tendens, praktiske anvendelsesmuligheder, samt eksempler på virksomheder som har implementeret idéerne.

### OM FORFATTERNE

**Peter Cappelli** er både professor hos Wharton School samt bestyrelsesmedlem af deres Center for Human Resources. Han er forfatter til flere værker, herunder både bøger og artikler omhandlende personaleledelse.

**Anna Tavis** er klinisk lektor i Human Capital Management hos New York Universitet. Hun arbejder også som redaktør hos HR-magasinet *People + Strategy*.



# Summary

Selvom de Agile principper begyndte, og fik sit store indtag, hos tech afdelinger betyder dette bestemt ikke at de begrænser sig dertil. Der er flere aspekter af den gruppe tilgang som ikke kan konverteres direkte til HR, men forandringen ses tydeligt i en bevægelse væk fra den traditionelle, strukturerede og langsigtede planlægning, til en mere fleksibel tilgang.

Det er set flere steder at overgangen fra til de agile principper, sker naturligt gennem samarbejde mellem forskellige afdelinger. Helt konkret ser man et skift fra den mere stringente planlægning til en mere fleksibel tilgang, som er mere gruppe- og projektorienteret, med mere fokus på feedback. I andre virksomheder ser man et mere bevidst skift, hvor LEAN principperne kombineres med de agile, for at skabe et frirum hvor projekter kan vokse.

HR blev først virkelig anvendt efter 2. verdenskrig, hvor de store fabrikker behøvede hjælp til at organisere medarbejdere. Dengang var HR ansvarlig for de længerevarende planer, ofte mange år ud i fremtiden. Op mod årtusindeskiftet kom der mere fokus på fleksibilitet og selvrealisering, men trods dette, ser vi først nu en gennemgribende ændring i måden HR arbejder på.

Årsagen til paradigmeskiftet, skyldes den hastighed hvormed alting innoveres i dag. Virksomheder skal være omstillingsparate og effektive, og nøglebegreber som hyppig feedback og problembaserede SPRINTS, anvendes i flæng blandt verdens virksomheder.

*Vil du vide mere om SPRINTS? Læs vores book skim af **Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just a Few Days.***

Nu hvor gamle HR-systemer er dømt irrelevante og alle har adgang til de agile principper, begynder HR endelig at følge med omverdenen. I det følgende ser vi på de områder, hvor de agile principper skaber de største forandringer i HR.

## PRÆSTATIONSVURDERINGER

Den hyppige feedback indlejret i de agile principper har gjort, at mange virksomheder har afskaffet de årlige præstationsvurderinger. I og med at mange medarbejdere arbejder på varierende projekter under forskellige ledere, har det ikke været nok, at én leder skulle vurdere en medarbejders samlede indsats for et helt år.

Trods lidt opstartsvanskeligheder, har de fleste virksomheder nu fundet en løsning der passer til deres behov, som sikrer at medarbejdere ofte får feedback på deres arbejde. Nogle virksomheder, som GE og IBM afholder nu hyppige præstationsvurderinger, ofte pr. endt projekt, og formår dermed at rette eventuelle problemer så hurtigere. Nogle virksomheder har endda udviklet en app, hvori medarbejdere kan give hinanden feedback på projekter og arbejdsindsats.

## COACHING

Coaching og vidensdeling er nøgleprocesser i de agile principper, da disse ofte skaber grobund for mere viden og bedre idéer. Der er mange meninger om hvordan coaching fungerer bedst, men nogle af de redskaber, som er blevet anvendt, er korte coaching videoer og en professionel coach, der kommer og underviser ledere om processen.

Tanken bag, er at ledere fremover skal kunne coache deres medarbejdere, og hjælpe dem med at realisere deres karrieremål. De skal altså kunne afstemme en medarbejders aspirationer med virksomhedens retning og behov.

## TEAMWORK

Traditionelt set, var HR fokuseret på individer og hvordan de passede ind i en større kontekst. I dag ser vi dog en tendens til, at teams fylder mere i virksomheden, og derfor også i en HR-sammenhæng. I praksis betyder det, at projektgrupperne selv eksekverer mange opgaver som tidligere tilhørte ledere eller HR, opgaver såsom vurdering af fremgang, udfordringer og erfaringer.

*Flerstrengt feedback* kommer sig af den komplekse sammensætning, der kan være i en gruppe, som kan bestå af medarbejdere fra forskellige afdelinger og fra forskellige niveauer i virksomheden. Dette giver altså en given medarbejder mulighed for at blive bedømt fra forskellige positioner.

I og med at projektarbejde fylder mere i virksomheden, kan det være en udfordring for en leder at bevare overblikket samt tage alle de vigtige beslutninger. Her kan det være en fordel at *udlicitere beslutningsrettigheder* til ledere i grupper. Det sikrer både at beslutningstageren forstår idéen bag, men også at beslutninger kan tages hurtigere. Dette giver også tid til at ledere kan fokusere på andre opgaver som at opretholde et godt arbejdsmiljø og skabe motivation blandt medarbejdere. I denne forbindelse er det vigtigt at en leder er gearet til at håndtere *de komplekse dynamikker* som kan opstå i en projektgruppe, hvor meget forskellige mennesker kan mødes med ét fælles mål og sikkert mange holdninger til hvordan dette nås bedst.

*En fælles retning kan findes gennem brainstorming. Læs mere om hvordan du lærer at stille de rigtige spørgsmål i vores article review af [Better Brainstorming](#).*

## KOMPENSATION

"Den årlige bonus" havde til formål at belønne medarbejdere som gjorde deres arbejde godt, men nye studier viser, at en årlig bonus ikke har så stor en effekt, som håbet. Der går nemlig for lang tid mellem indsats til belønning, og den motiverer derfor ikke medarbejderne i samme grad som en mere øjeblikkelig bonus. Derfor er alternative belønninger nu kommet i spil, herunder projektbaseret bonus, og ikke-finansielle eller symbolske bonusser. Disse mere hyppige belønninger giver efter sigende større motivation blandt medarbejdere.

## REKRUTTERING

Rekruttering er i dag en stor del af HR-afdelingens arbejde, da vækst og hyppigt forekommende karrieremuligheder gør at der i dag er større udskiftning i virksomheder. Det er vigtigt at identificere, hvor der mangles medarbejdere, men når dette er sket, er der mange muligheder for at rekruttere. Et værktøj som, stadig bliver mere og mere anvendt, er online rekruttering hvor stillinger og kandidater bliver matchet online. Dette fremmer en hurtigere proces, hvor job og kompetencer bliver sat sammen.

## LÆRING OG UDVIKLING

Udviklingsafdelinger har selv måtte gennemgå en udvikling de seneste år, hvor flere vidensmedarbejdere har fyldt i virksomheden. Dette betyder, at der i dag er mere fokus på fælles vidensdeling og idégenerering. Mange virksomheder stiller derfor læringsressourcer tilgængeligt for deres medarbejdere for at sikre medarbejdernes kontinuerlige læring og udvikling. Nogle virksomheder tager denne idé videre, i en skræddersyet analyse af hvilke emner og materialer en given medarbejder ville gavne af at læse, for at styrke deres profil ift. deres karriere aspirationer.

Der er altså sket en stor omvæltning i strukturen og arbejdsformen i virksomheder, også i HR-afdelingen. Denne forandring mod mere agile principper sigter mod at styrke vidensgrundlaget i en virksomhed, samt gøre den mere smidig og innovativ fremover.

Hvor kan processerne gøres mere agile i din hverdag?