

# Fortæller vi om det, der tæller?



Tekst: Karen Marie Fiirgaard, erhvervpsykolog

Du genkender måske ordene i sætningen og tænker på Lene Tanggaards bog med titlen: "Tæller vi det, der tæller?" Bogen er en opsang mod djøfiseringen, og den minder os om, at "ikke alt, der tæller, kan tælles."

Dette er en velkendt udfordring i mange HR-afdelinger. HR laver indsatser, der tæller, men som ikke nødvendigvis kan sættes ind i et regneark. Det kan godt presse os HR-mennesker lidt, at det er så svært at synliggøre vores indsats. Men – stop engang. Hvis det blot handler om at finde en vej til at synliggøre indsatsen, er det så nok? Jeg vil gerne slå et slag for, at vi også fokuserer på, hvordan HR-indsatsen bliver mærkbar og hørbar.

## Rammer vi et ramaskrig?

Engang sad jeg til bords med en højt placeret chef for en dansk detailvarekæde. Jeg spurgte lidt ind til, hvordan de havde skabt deres succes. Altså – om vi som kunder ikke bare er ligeglade med, hvilken dagligvarebutik vi handler i, så længe den er tæt på og det er nemt at parkere?

Han kiggede længe på mig, og så svarede han: "Vi har den målsætning, at der skal blive et ramaskrig i lokalområdet, hvis vores dagligvarebutik lukker."

Nu spørger jeg så, ville der blive et ramaskrig, hvis HR-afdelingen i jeres virksomhed lukkede? Spørgsmålet leder videre til temaet for denne artikel: Den synlige HR-indsats.

## Hvor synlig skal en HR-indsats egentlig være?

Det er et spørgsmål, mange HR-chefer stiller sig selv i en tid, hvor synlighed og branding er vigtig for at vise, hvor meget HR bidrager med. Men er det nok, at HR-indsatsen blot er synlig? Eller skal vi også fokusere på den dybere påvirkning, der mærkes i medarbejdernes hverdag? En synlig indsats, der ikke mærkes, er måske slet ikke så effektiv?

Indsatsen skal ikke blot være synlig, den skal også være mærkbar og hørbar. Der skal tales om HR-indsatsen og værdien af den. Ledere og medarbejdere skal fortælle, hvorfor HR er vigtig, og hvad HR-indsatserne har betydet for dem. Det kan være en konkret afdeling, en konkret ledergruppe osv. Det vægter trods alt højere, at andre fortæller om den værdi, HR skaber, end at HR selv gør det.

Denne artikel handler derfor om at skabe 'bottom-up'-synlighed – altså synlighed, hvor andre fortæller om den værdi, som HR-indsatserne har skabt for dem. Det handler altså om, at nogen fortæller om det, der tæller!

### Hvordan får vi andre til at fortælle om HR?

HR-afdelingen har en vigtig rolle at spille, men det er ikke altid nødvendigt at råbe højt for at blive hørt. Synlighed kan også opnås gennem subtile, men meningsfulde handlinger, der skaber gode resultater og samtidig gør en forskel i den daglige trivsel i organisationen.

Det handler i høj grad om at være katalysator for andres succes. Det handler om at være den usynlige assistent, der serverer bolden lige til højrebænet. Lad lederne selv score målene – HR's job er at sørge for, at bolden altid er spilbar. Som man siger på fodboldbanen: "Det er ikke den, der scorer, der gør arbejdet, men den, der giver den perfekte aflevering."

Når lederne selv scorer målene, vil der nok blive fortalt om succeserne, og HR-indsatserne skal nok blive synlige, uden at HR behøver at fremhæve sig selv.

Et godt eksempel på dette fremkom, da jeg gennemførte målinger af social kapital i en virksomhed. Processen var simpel: Medarbejderne blev bedt om at reflektere over nogle specifikke spørgsmål, og deres svar blev indsamlet og analyseret. Bare det at sætte gang i denne refleksion havde en mærkbar effekt. Medarbejderne begyndte at tænke mere bevidst over deres roller og relationer, og uden at HR trådte frem på en dominerende måde, blev det klart for alle, hvor vigtigt deres samarbejde og fælles ansvar var.

En anden gang arbejdede jeg med en gruppe på en temadag om robusthed. Vi fokuserede på, at robusthed ikke kun er noget, der findes inde i den enkelte, men noget der skabes i relationerne mellem mennesker. Deltagerne skrev deres indsigter og refleksioner ned på 14 gule post-it-lapper, hvor de konkretiserede, hvad de skulle huske at gøre i deres daglige arbejde – helt ned i adfærdstermer. Disse sedler blev senere lamineret af lederen og brugt ved hvert personalemøde. Ved møderne trak man en *post-it* og fortalte om en situation, hvor man havde handlet i tråd med *instruktionen* på sedlen. Dette var en enkel, men effektiv, måde at gøre HR's indsats synlig og integreret i hverdagen.

En anden temadag handlede om samarbejde. Her fik personalet hver sin kaffekop, hvorpå de skrev deres navn samt en sætning om, hvad de konkret kunne gøre dagligt for at bidrage til samarbejdet om kerneopgaven. Disse kopper blev et symbol på medarbejdernes engagement, og hver gang de tog en slurk kaffe, blev de mindet om deres forpligtelse over for deres kolleger og organisationens mål. Det er små, men kraftfulde symboler, der gør HR's tiltag synlige på en naturlig måde.

Der blev talt om disse dage i medarbejdergrupperne. Snakken bredte sig til andre afdelinger gennem ledernes fortællinger om, hvordan de var lykkedes med at skabe bedre social kapital, bedre fokus på kerneopgaven og større robusthed i gruppen, så arbejdspladsen ikke længere var så sårbar overfor sygdomsmeldinger og andet fravær. Fortællingerne blev båret frem af andre, fordi HR-indsatsen havde skabt en værdi for dem, som de var stolte af.

### Hvordan sikrer vi så, at HR-indsatsen mærkes dybt i organisationen?

At være synlig er én ting – men hvordan sikrer vi, at HR-indsatsen også går i dybden og gør en reel forskel? HR-indsatsen skal ikke blot være synlig, men også mærkbar og meget gerne hørbar. Der skal tales om HR-indsatserne og værdien af dem blandt ledere og medarbejdere.

For at HR-indsatserne kan have en langvarig effekt, er det nødvendigt, at de ikke bare bliver set, men også mærkes og internaliseres af dem, de er rettet mod.

Jeg husker tydeligt en gang, hvor jeg arbejdede med en organisation, hvor alle medarbejderne ydede deres allerbedste. På overfladen var det en positiv ting – hvem ville ikke ønske sig en kultur præget af høj præstation? Men der var også en bagside. I jagten på det perfekte risikerede man at brænde ud. Ingen kan yde maksimalt hver eneste dag i et helt arbejdsliv. Når der bliver sat en standard, hvor kun det bedste er godt nok, kan det skabe en kultur af udmattelse og frygt for at fejle. Denne kultur og *12-tals-mentalitet*, hvor man konstant skal præstere, er farlig, fordi den ikke giver plads til fejlbarlighed, tvivl og sårbarhed.

Den øverste chef i organisationen indså at for at skabe en bæredygtig arbejdskultur, var det nødvendigt at arbejde med den psykologiske tryghed. Men i stedet for at måle den og sammenligne afdelingerne med hinanden, valgte han en anderledes og meget modig tilgang.

Han besluttede, at lederne skulle dele deres sårbarheder og usikkerheder med hinanden. De skulle fortælle en historie fra deres arbejdsliv, hvor de havde skammet sig over ikke at have gjort det godt nok.

Dette var selvfølgelig ikke en let opgave. At få 23 ledere til at dele sådanne intime fortællinger krævede noget ekstraordinært. Derfor gik chefen selv forrest. Han delte en personlig historie om skam fra sit eget arbejdsliv, og mens han talte, lyttede og bevidnede personalet fortællingen. Denne handling vakte genklang dybt i dem alle, og de begyndte at forbinde sig med deres egne følelser af utilstrækkelighed og skam over ikke at have løst opgaver tilstrækkeligt godt.

Derefter gik lederne ud i grupper og delte deres egne historier på samme måde. Hele dagen kom til at handle om fortællinger om utilstrækkelighed og skam, og netop i denne sårbarhed opstod der en dyb forbindelse mellem deltagerne. I stedet for at præsentere en glat overflade af, "se, hvor dygtig jeg er," blev der skabt relationer baseret på forståelse, medfølelse og solidaritet. Det var ikke noget, der kunne måles i tal eller regneark, men tre år senere så jeg stadig tydelige spor efter seminaret.





Lederne havde taget denne åbenhed med ud i deres egne leder/ medarbejder-relationer, og medarbejderne turde nu godt dele fortællinger om deres egne følelser af utilstrækkelighed og usikkerhed – og jeg kan love jer, at de performer maksimalt, måske netop fordi det er blevet en del af kulturen at turde være uperfekt og fortælle om det!

Det er sådan en dybdevirkende HR-indsats, der virkelig gør en forskel. Det handler ikke altid om de store, synlige initiativer, men om de små – men kraftfulde indsatser, der får medarbejderne til at føle sig set, hørt og forstået. Når HR arbejder med dybden, skaber det en varig effekt og bidrager til at udvikle kulturen. Det kan mærkes, længe efter initiativerne er blevet implementeret.

### Hvordan kan HR kommunikere sin indsats, så den både ses og føles?

Kommunikation er en hjørnesteen i HR-arbejdet, men det handler ikke kun om at informere – det handler om at engagere og skabe forbindelse. Indsatserne skal skabe snak, håb og handling.

For at HR-indsatser skal have en reel effekt, må de formidles på en måde, der både taler til hjernen og hjertet. Det kræver, at vi bevæger os væk fra buzzwords og standardfraser og i stedet kommunikerer på en måde, der gør indsatserne konkrete, relevante og nærværende for medarbejderne. Det skal være sådan, at man kan spejle sig selv i en HR-indsats. Så bliver det meningsfuldt at engagere sig i indsatsen, og det skaber fortællinger, som igen skaber synlighed.

Når vi taler om at skabe synlighed, der også mærkes, bevæger vi os ind i noget, der minder om *impact branding*. Impact branding handler om at skabe en forbindelse, hvor målgruppen ikke blot husker budskabet, men også føler det dybt. Det er det, der sker, når vi i HR skaber indsatser, som både inspirerer og engagerer medarbejderne på et personligt plan. Ligesom med branding, hvor det ikke er nok, at kunderne kender navnet – de skal også føle, at det betyder noget for dem, så skal HR sikre, at deres arbejde vækker genklang og efterlader et varigt indtryk. Det er forskellen på blot at være synlig og virkelig at gøre en forskel.

Jeg husker en gang under finanskrisen, hvor jobusikkerheden bredte sig som en skygge over ellers stabile arbejdspladser. I denne usikre tid opstod der en fortælling blandt de yngre medarbejdere om, at ældre kolleger burde gå frivilligt på pension for at undgå, at der opstod fyringsrunder. Det blev pludselig min opgave at vise, at erfarne medarbejdere på 55+ også kunne skabe værdi – en opgave, der på papiret kunne virke noget usexet.

Mens jeg sad til et møde med min øverste chef om dette, tikkede der en nyhedsbesked ind på min telefon: "AGF forlænger deres kontrakt med Peter Graulund, som dermed bliver Superligaens ældste spiller." Uden at tænke videre over det foreslog jeg spontant, at vi kunne kontakte AGF og Peter Graulund for at høre, hvad de yngre spillere kunne lære af ham, og hvordan han skabte værdi for holdet – både på og udenfor banen.

Min chef skulle lige tygge lidt på idéen – han havde mistet talt forestillet sig en mere regnearksbaseret indsats. Men som man siger, "når nysgerrigheden tager over, vinder fantasien!"

Jeg tog en videojournalist med ud til Fredensvang, hvor vi lavede en kort film om Peter Graulunds rolle på AGF's superligahold. Historien spillede på hans erfaring den ro, han skabte på holdet, og det, som unge spillere gerne ville lære af ham. Filmen blev en succes og havde i lang tid det højeste antal klik på virksomhedens intranet. Denne lille film, som var lavet med et glimt i øjet, satte gang i en vigtig debat om, hvad erfarne kræfter kan bidrage med i en organisation.

Men det stoppede ikke der. Vi fulgte op med filmatiserede fortællinger fra vores egen organisation. Vi delte historier om medarbejdere over 55 år, der brugte deres erfaring og kreativitet til at finde løsninger på komplekse problemer.

En af de mest mindeværdige historier handlede om en tidligere plejehjemsleder, der nægtede at tro på, at mennesker med demens ikke ville kunne bruge et af de nye teknologiske toiletter, som skyllede og tørrede automatisk. Hendes kombination af erfaring og divergent tænkning førte til en helt ny tilgang. Hun startede sin filmatiserede fortælling med at sige: "Jeg nægter simpelthen at tro, at det ikke kan lade sig gøre. Selvfølgelig kan det lade sig gøre." Hun sagde det med et stort glimt i øjet, og i hele filmen spillede hun på sin egen selvironi, så hun fik lokket både grin og genkendelse frem hos dem, der så med.

Gennem sådanne fortællinger kunne vi kommunikere HR-indsatsen på en måde, der ikke bare blev set – men også følt. Billederne, videoerne og de personlige anekdoter gjorde det muligt for medarbejderne at se sig selv i historierne og føle, at de var en del af noget større. Dette skabte en forbindelse, som ingen mængde af tørre statistikker eller corporate buzzwords nogensinde kunne opnå.

I sammensmeltningen mellem HR og kommunikation er vi som kokke i et køkken, der både skal sørge for, at ingredienserne passer sammen, og at retten serveres med flair. Det handler om, at finde de rigtige historier – de perfekte krydderier – og præsentere dem på en måde, der ikke bare mætter, men også får smagsløgene til at danse. Det kræver kreativitet, mod og en vilje til at tænke ud af boksen – og måske også et glimt i øjet, der gør hele retten lidt sjovere og mere menneskelig.

### Hvordan står det til med din egen HR-afdeling?

Hvordan med din egen HR-afdelings indsats? Er den kun synlig, eller er den også mærkbar? Hvilke eksempler findes der på, at indsatsen er mærkbar? Bliver der et ramaskrig, hvis nogen nedlægger jeres HR-afdeling?

