

# HR må ha fokus på drivere og prestasjonsforutsetninger

Intervju med Bjørn Vihovde, nasjonal HR direktør for Ernst & Young 4.02.2005  
Intervjuer: Egil Sandvik

## **Du har engasjert deg sterkt i humankapitalindeksen (HKI-en) både i Ernst & Young og HKI brukerforum som et viktig utviklingsverktøy for HR. Hvorfor?**

*Jeg fikk umiddelbart "tenning" på HKI-en da den ble presentert for meg første gang for noen år siden. HKI-en er en god måte å synliggjøre HR på internt.*

*HR har tradisjonelt arbeidet for mye med administrative saker på "bakrommet". HKI- en får HR ut i "frontlinjen". Når vi setter tall på prestasjonsforutsetninger, skaper det også interesse for HR i toppledelsen, og vi har noe konkret å snakke om som oppfattes som nyttig for virksomheten.*

*HKI-en er også et verktøy man kan bruke uten å være HR-person. En tradisjonell klimaundersøkelse kan være for tung å ta fatt i for lokale ledere og mellomledere.*

*I Ernst & Young gjennomfører vi store klimaundersøkelser hvert 2. år. Vi betrakter disse undersøkelsene mer som et strategisk verktøy for selskapet og for toppledelsen. Vi måler om vi er på rett vei når det gjelder det totale arbeidsmiljø, og vi gjør på den bakgrunn en del tyngre strategiske valg. Derfor er denne type undersøkelser fortsatt viktig for oss.*

*Men HKI-en er et verktøy vi bruker oftere (to ganger i året) og som et mer operativt verktøy. Operative ledere ser hyppigere resultatene av de tiltak som iverksettes, og for mange linjeledere er HKI-en mye viktigere fordi den er mer oversiktlig og det er enklere å identifisere utviklingsområder. Så hos oss utfyller disse to typer undersøkelser hverandre.*

## **Og HKI-brukerforum?**

*Jeg hadde lyst til å forstå mer av og lære mer om HKI. Jo mer jeg lærer, jo mer fokus kan jeg sette på dette internt. Jeg tenkte at jeg må ligge noen hestehoder foran for å bli oppfattet som ressurspersonen. Vi kan ikke kjøre HKI-en på samme måte år etter år. Vi må hele tiden fornye oss, og det betyr at også jeg hele tiden må fornye meg. Jeg har et ansvar internt for å være god på HKI, ikke bare være brukbar. Derfor har jeg engasjert meg aktivt i HKI Brukerforum.*

*M a o hadde jeg et nokså egoistisk mål med å engasjere meg i HKI Brukerforum, men man må samtidig være villig til å dele av sine egne erfaringer for å få noe igjen.*

## **Hvilke resultater få du som HR-ansvarlig ved å bruke HKI-en?**

*HKI-målinger påvirker bedriftskulturen ved at målingene setter fokus på hva slags kultur vi vil ha. Vi vil vite hva som forventes av oss, vi vil bruke våre talenter og utvikle oss, vi vil gi ros og anerkjennelse, vi vil bry oss om hverandre. HKI-en hjelper oss å skape et mer positivt arbeidsmiljø, der vi blir mer oppmerksomme mot hverandre. HKI-en fokuserer også på at vi har et tosidig ansvar for kulturen. Lederen har ansvar, og jeg som medarbeider har ansvar. HKI-en hjelper oss til å skape en kultur med fokuserte medarbeidere og ledere, og vi får mer "trøkk".*

*Rapportering av HKI-resultatene skaper normalt ikke sjokkerende nyheter. Ofte viser resultatene av målingene det vi har trodd eller de gjetninger vi har. Men ved at vi får tall på det vi har trodd, får vi et godt inngangsverktøy til å bidra til utviklingen av en avdeling eller leder.*

## **Er det andre målingsverktøy/tilnærminger du mener er viktig å ta i bruk i tillegg til HKI-en i en moderne HR-avdeling?**

*HKI-en er ett av hovedverktøyene for HR i Ernst & Young. Vi bruker verktøyet i forhold til hele organisasjonen på landsbasis. I tillegg bruker vi 360 graders lederevaluering og Myers Briggs Typeindikator (MBTI) som del av lederutvikling eller når en avdeling selv har lyst til å gjøre det. Hvert år er det rundt 15-20% av lederne som gjennomgår en 360-grader.*

*MBTI brukes kun til å øke forståelsen for at mennesker er forskjellige. Vi bruker ikke personlighetstester i forbindelse med rekruttering eller som utvalgs-kriterium, kun i utviklingssammenheng for økt selvinnsikt og personlig utvikling.*

## **Hva er de viktigste kriteriene for å lykkes med HKI?**

*Prioritet nr 1: Du må vite hva du vil med HKI-en, og hva du vil oppnå! Dette er ikke bare et standardverktøy som kun kan brukes på en måte, der det er opplagt hva svarene skal brukes til. Du må være bevisst på hvorfor du bruker HKI. I Ernst & Young har vi hoppet bukk over en matematisk link til bunnlinjen. Bunnlinjen påvirkes av mye mer enn HKI-en. Hos oss er HKI-en en del av Performance Management og kulturbyggingen. Vi vil ha en prestasjonskultur, og det hjelper HKI-en oss med. Vi får medarbeidere som er fokuserte, som mestrer jobben, som yter maksimalt fordi de får gjøre det de er best til. Vi gir ros og anerkjennelse for gode prestasjoner, og vi bryr oss om hverandre og vi utvikler hverandre.*

*Ett av våre slagord er "Likeable Professionals". Vi skal ikke bare være hyggelige kolleger eller levere topp kvalitet på våre tjenester. Vi skal være begge deler. HKI-en hjelper oss til å anstrenge oss for å oppnå begge deler, da den minner oss om både prestasjonskravet og trivselskravet. HRs rolle er å sikre at Ernst & Young har flinke og hyggelige mennesker. Det gir "business".*

*HKI er ikke bare et verktøy. Det dreier seg også om forståelse og aksept, og det er en prosess. Derfor gjelder det å være utholdende. Jeg fikk ikke stående applaus første gang jeg presenterte verktøyet i ledergruppen. Men de samme lederne som var avventende den gang, er nå klare støttespillere for HKI-en, og de ser nytten av å kunne måle temperaturen hyppig og med enkle midler.*

*Og ved å være utholdende blir du gradvis flinkere selv også!*

*Det er også viktig å være klar over hva HKI-en ikke måler. Blir du for "katolsk" på verktøy får du fort et problem internt. Diskuter svakhetene, vær ikke firkantet eller for påståelig. Ta en diskusjon på spørsmålene og unngå å fremstå som stri og vanskelig.*

*Det er også viktig å skape en trygghet rundt verktøyet. Ufarliggjøre det. Ingen skal "henges" eller "henges ut". Vi har ikke og kommer ikke å linke det til lederbonus.*

*De fleste hos oss er konkurransemennesker. Vi ønsker å vinne, og ved å henge ut de som scorer lavt vil vi risikere at de begynner å svare høyere for å slippe å være på et "taperlag". Det ønsker vi ikke, derfor fremhever vi de som gjør det bra, men presenterer ikke til alle i organisasjonen de som scorer lavt. HKI-en skal ikke være en øks som kommer hvert halvår. Ikke en dom eller diagnose, men en oppfordring til å stille en del spørsmål. Lokale resultater er i første rekke interessante for dem som har svart, det er de som kan forklare og analysere egen score.*

**Det er for tiden en pågående diskusjon både i Norge og internasjonalt om manglende målingskompetanse hos HR-ansvarlige. Hvordan ser du på det i forhold til å gjøre egen HKI-målinger?**

*Jeg har liten sans for denne type utspill! Den type diskusjoner er etter min mening med på å "skremme" HR-ansvarlige fra å kjøre HR-målinger. Målingene mystifiseres, og det skapes utrygghet fordi man hauser opp slike diskusjoner. "Har jeg nok kompetanse?, er jeg flink nok?, er det virkelig en høy risiko å gjennomføre en medarbeidermåling?" etc. Så blir man feig og tør ikke å iverksette gode tiltak på HR-området. Det er bedre å gjøre noen feil og lære av dem, enn ikke å gjøre noe. Blir vi passive gjør vi liten nytte som HR-profesjonelle, og de aller fleste som setter seg skikkelig inn i denne type verktøy kommer til å lykkes hvis man forbereder seg ordentlig.*

**HKI-brukerforum er nå inne i sitt 3-år. Hvor mange medlemmer har forumet og hva er prioriterte oppgaver i kommende periode?**

*Vi er ca 50 medlemmer, og engasjementet i forumet har økt siste året. Vi deler resultater og erfaringer og har nylig diskutert mål og mening med Brukerforumet. Her er noen av målene vi ble enige om:*

√ *Sørge for at HKI brukerforum er en ressurs for nye brukere av HKI*

- ✓ *Utveksling av tips og gode ideer*
- ✓ *Være et sted for informasjon og økt forståelse for verktøyet*
- ✓ *Være en inspirasjon til å videreutvikle/fornye seg selv*
- ✓ *Knytte kontakter/mer samspill utenom brukerforum*
- ✓ *Bruke hverandre som intern- konsulenter/lære av hverandre*
- ✓ *Synliggjøre koblingen mellom HKI og øvrige HR-tema*
- ✓ *Beholde kontinuitet blant deltagerne*
- ✓ *Bidra til utvikling av spørsmålene, i samarbeid med forskningsmiljøer*

**Det er en pågående debatt om rettigheter i forhold til den amerikanske Gallup organisasjonen. Det har også dukket opp en såkalt ny norsk HKI som samarbeidsprosjekt mellom TNS Gallup og konsulentfirmaet KMC. Hva er ditt syn på denne utviklingen?**

*Jeg synes det er positivt at flere leverandører interesserer seg for å utarbeide gode måleverktøy. Det vil vi som HR-profesjonelle nyte godt av. Imidlertid virker det som det er litt "urent trav" og unødige interessekonflikter i noen miljøer, og det er med på å redusere interessen for noen av måleverktøyene.*

*På meg virker det unødvendig å trække i hverandres bed, det er plass til mange aktører innen HR-målinger fortsatt....*

**Hva ser du som hovedutfordringene for HR-området fremover?**

*HR må se seg selv som del av "businessen", forstå selskapets utfordringer og den enkelte medarbeiders hverdag i sin jobb. HR-personer må skjønne hvordan HR-prosesser og HR-tiltak påvirker kollegene som har andre primærfunksjoner enn å gjennomføre HR's ulike påfunn. Vi må tilpasse oss resten av virksomheten og være en nyttig medspiller i forretningsdriften.*

*HR kan ikke overleve bare som en administrativ støttefunksjon. Vi bommer fullstendig hvis vi ikke forstår "core business". Vi må heller ikke bli for idealistiske, da blir vi et fremmedelement som blir avfeid som uinteressante fordi vi ikke forstår "businessen".*

*Vi må være HR-realister, ikke bare HR-idealister. Ellers blir vi ikke hørt.*

**Visjonen din for fremtidens HR?**

*Min visjon er at vi har gode og pålitelige målinger av HR-prosesser og at disse målingene blir like viktige som måling av finansielle resultater. Da får vi fokus på det som er drivere og prestasjonsforutsetninger for gode resultater, og ikke på resultatene alene. Regnskap måler historikk og resultatet som var, ikke forutsetningene for det neste resultatet.*

*Samtidig med denne utviklingen tror jeg og håper jeg at vi ikke bare får regnskapsrevisjon, men også en form for HR-revisjon.*

**Takk for intervjuet!**