

ANALYSE

AMERIKANSKE TENDENSER

HR og Kommunikation bidrager begge til organisationsudviklingen



Af Kresten Schultz
Jørgensen

Det har længe været god latin at tale om integreret kommunikation. I hvert fald i kommunikationsbranchen, hvor behovet for at samtænke fx marketing, pressearbejde og myndighedsrelationer gennem flere år har resulteret i tilpasninger i virksomhedernes organisationsdiagrammer. Velkommen til den sammenhængende kommunikation, farvel til silotænkningen

Blandt de siloer, der endnu står uantastet er imidlertid ofte HR-funktionen. Det vil sige virksomhedernes og organisationernes medarbejderhåndtering. De fleste steder synes man fortsat at håndtere kontrakter og lønforhold som en sideordnet disciplin, der ikke nødvendigvis bør trække på en overordnet strategi endside en kommunikationsdimension. En managementdisciplin snarere end leadership. Underligt nok, kan man mene, eftersom netop HR med sit grundlæggende fokus på mellem menneskelige relationer vel burde være blandt de allermest naturlige områder for netop kommunikationsfaglighed. Sådan har det imidlertid ikke været. Af årsager, der måske mest af alt skyldes rivalisering mellem to discipliner, hvis rolle i virksomhederne ofte har været at kæmpe for topledelsens bevågenhed. Noget med værdier, noget med mennesker. Konsekvenserne har været logiske: HR har hyret lidt presse-eksperter, når virksomheden

planlagde lederudvikling. Og kommunikationsafdelingen har pligtskyldigst sørget for, at HR-afdelingens mange kurser har fået dækning i medarbejderbladet og på intranettet.

Nye tendenser

I disse måneder synes tingene imidlertid at forandre sig med en tendens, der formentlig endnu er tydeligst i USA, men som kan aflæses helt konkret. HR- og kommunikationsafdelinger slås sammen under én og samme chef, og der stilles jævnt hen øgede krav til begge discipliner. HR skal integrere kommunikationsdimensioner i den løbende organisationsudvikling, og kommunikationsafdelingen skal fokusere på at udvikle både organisationen og medarbejderne snarere end blot at rundsende information. HR- og kommunikationsfaget mødes altså i dét vejkryds, der hedder organisationsudvikling. At dømme efter indlæggene på den IABC-konference i New York i juni, jeg deltog i, er der mere præcist tale om tre betydende tendenser:

- Udfordringen med at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, hvor det i flere og flere brancher står klart, at størrelsen på lønchecken ikke i sig selv er afgørende. Det er snarere professionel employer branding. Det vil sige en troværdig kommunikation af virksomheden som arbejdsplads



”

Hvad i alverden skulle en videnvirksomhed ellers konkurrere på, hvis ikke netop på disse medarbejderes særlige kompetencer, engagement og fokus

- Den fortsatte vækst i fusioner/ opkøb af virksomheder, hvor det forekommer klart, at man ikke kan klare en sammenlægning af to organisationer ved blot at tilpasse strukturer og medarbejdernes ansættelsesforhold

- Kravet om i en øget markeds konkurrence at skabe organisk vækst. Det vil sige vækst indefra gennem en udvikling af virksomhedens organisationskultur, og herunder en udvikling af medarbejdernes kompetencer, motivation og innovation

Change Happenz

Navnlig hvad angår kravet om organisk vækst, er der interessante cases fra USA. Et par enkelte kan illustrere udviklingen.

I international sammenhæng møder man i disse år sloganet Because Change Happenz fra forsikrings-selskabet Zurich Financial Services. Sloganet er imidlertid mere end blot et eksternt brand image. Det er historien om en virksomhed, der aktivt arbejder med at skabe vækst gennem medarbejdernes egen udvikling.

’Hvad i alverden skulle en videnvirksomhed ellers konkurrere på, hvis ikke netop på disse medarbejderes særlige kompetencer, engagement og fokus?’, har CEO Jim Schiro udtalt.

Zürich Financial Service har igennem de seneste fem år vendt en truende konkurs til fremgang og overskud. En veritabel turnaround. Snarere end at være tilfreds med dét besluttede topledelsen at fortsætte væksten gennem en satsning på operational excellence. Det vil sige en organisk vækst gennem udvikling af virksomhedens organisationskultur. Inspiration, innovation og generøsitet er nøgleordene – snarere end kortsigtet bundlinje og kvantitative Balanced Score Cards. Konkret en lang proces, faciliteret af en fælles HR- og kommunikationsenhed, hvor hundredvis af medarbejdere har været samlet på seminarer for at inspirere hinanden med beretninger om fantasi og innovation. Hvor nye interne medier og mødesteder er udviklet med henblik på videndeling. Og hvor erfarin-

gerne bagefter er grundigt forankret i belønningssystemer, bonusordninger og ansættelseskontrakter. Altså en konkret platform, der trækker på både kommunikation og HR.

Bank of America og Whirlpool

Det er karakteristisk, at de fælles projekter mellem HR og kommunikation ofte i en amerikansk kontekst er særdeles målorienterede. Organisationskulturen skal ikke blot beskrives. Den skal udvikles hen imod konkret merværdi på bundlinjen.

Interessante eksempler omfatter blandt andet

- Detailkæden Staples, der belønner medarbejderne for at levere ideer og inputs til forretningsgangene. Hvert år afvikles en intern konkurrence, hvor de bedste udviklingsideer honoreres kontant med mellem 25.000 og 50.000 US Dollars. Medarbejderne ejer formelt selv deres ideer og underskriver licensaftaler med Staples

- Bank of America, der har sat fokus på implementering af ideer snarere end blot deres formulering. Banken måler i hvor høj grad virksomhedens chefer overholder deadlines igennem alle relevante udviklingsprojekters livscyklus – og belønner dem i overensstemmelse med resultaterne

- Whirlpool, der måler på innovationens resultater. En tredjedel af virksomhedens topledelse aflønnes i overensstemmelse med, om den planlagte innovation resulterer i profit, omsætning, markedsandele etc.

Employer branding og fusioner

Tilsammen eksempler der illustrerer, at HR og kommunikation kan mødes omkring aktiv organisationsudvikling – og med mere eller mindre målbart fokus. Andre forretningsområder kan fx. være employer branding, hvor udfordringerne i forbindelse med tiltrækning af arbejdskraft turde være kendt også i en dansk sammenhæng, og fusioner. Hvad angår det sidste, noterer man sig i en amerikansk sammenhæng interessen for en kommunikations-



Bank of America arbejder med en personalepolitik, der trækker på erfaringer fra både HR og kommunikation.

baseret forandringsforståelse, der lægger vægt på den menneskelige faktor, på motivation og engagement. Praktiske eksempler illustrerer her, at fusionernes udfordring ikke primært handler om at komme på plads, men snarere om at få skabt en fælles identitet og kulturel platform gennem integration af de sammenbragte kulturer. Kulturerne skal beskrives, og det samme skal ønskerne til og mulighederne for den nye organisation. Hvad er god ledelse? Hvordan kan medarbejderne inddrages og aktiveres som en ressource, snarere end en stopklods, for forandringerne? Alt sammen opgaver, der kan og bør løses med en inddragelse af både HR- og kommunikationskompetencer.

Next steps

Og hvad er så, kan man spørge, næste skridt? At slå HR- og kommunikationsafdelingerne sammen under ledelse af fx. en menneskechef?

Eksemplerne er i disse måneder talrige i USA, og der kan sikkert siges meget godt om tendensen. Fra et kommunikationsperspektiv, hvor alt - lidt karikeret udtrykt er kommunikation - giver det jo god mening. Kan man mene.

Men mindre kan gøre det. Udfordringen handler i sin essens om et fælles fokus på organisationsudvikling, hvor de to discipliner samarbejder om at skabe vækst indefra og ud. Her kan begge parter lære af hinanden. Kommunikationsfaget kan uden tvivl bidrage med værktø-

jer, der analyserer kultur, behov og muligheder. Og som sætter ord på den strategi, der skal forfølges, og de medier, der skal facilitere den. Og HR-fagligheden kan bidrage med klare og formelle regler for den adfærd og de regler, der skal styre og lede organisationen.

Kommunikation gør en forskel. Det samme gør også formelle belønninger og sanktioner. ■



IABC står for The International Association of Business Communicators.

www.iabc.com