

Public Relations eszközök az egészségügyi menedzsment kezében PR és változtatásmenedzsment I. Változtatások előkészítése

Léder László, SE Magatartástudományi Intézet, SE Egészségügyi Menedzserképző Központ
Marczell Viktória, Budapesti Gazdasági Főiskola, SE Egészségügyi Menedzserképző Központ

Az írás bemutatja, hogy a változtatás vezetési programok sikeres alkalmazásához hogyan járulhat hozzá a Public Relations eszköztárának megfelelő használata az egészségügyi gyógyító intézményekben. A szerzők kiemelik, hogy a BPR (Business Process Reengineering, üzleti folyamatok újjászervezése) szemlélet alkalmazása helyett és/vagy mellett a gyógyító intézmények speciális jellemzőik miatt fokozottan igénylik a magatartástudományi és szervezetszociológiai megközelítések használatát változtatási projektjeik sikeres lebonyolítása érdekében. A cikk a változtatások előkészítésének fázisát elemzi részletesen.

A VÁLTOZTATÁSOK TERMÉSZETRAJZA

A változtatásmenedzsment technikai és dinamikai jellegzetességeivel kiterjedt szakirodalom foglalkozik, amely azonban elsősorban a változások „mérnöki” megközelítését BPR (Business Process Reengineering, magyarul üzleti vagy vállalati folyamatok újjászervezése) alkalmazza, és a változtatásokat strukturális és technikai szempontokból jellemzi. A fejlett ipari országok szervezetfejlesztési tapasztalatai azonban óvatosságra intenek. Az elmúlt több mint tíz év BPR szemléletű fejlesztéseit számos kritika érte, mivel a hatékonysági vizsgálatok eredményei sokszor nyugtalanítóan alacsony eredményeket mutattak. Jó példa erre a Lecesteri Királyi Kórház esete, amely az Egyesült Királyság egészségügyi intézményei közül az elsők között alkalmazta a BPR módszerét, 1995-ben. Az intézmény jelentős eredményeket várt a BPR alkalmazásától, mivel azonban a program számos ellentmondást és belső konfliktust okozott, hat hónap után a menedzsment a program felfüggesztéséről döntött. A posztindusztriális szervezetfejlesztési megközelítések elemzése szerint a fenti problémára a válasz a szervezeti magatartáskutatások eredményei között keresendő. Úgy tűnik tehát, hogy a jól megtervezett változtatási programok alkalmazhatósága elsősorban attól függ, hogy a változtatásokban érintett egyének és csoportok hiedelmei, elvárásai, motivációs, általában magatartási és pszichológiai jellemzői megfelelően ismertek és kezeltek-e a változtatási programok kivitelezése során.

PUBLIC RELATIONS AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN

Az elmúlt tizenöt év során a Public Relations (PR) és a marketing eszközeinek használata a fejlett egészségügyi rendszerekkel rendelkező országokban az egészségügyi tervezés és működtetés megszokott gyakorlatává vált.

A jelenség magyarázata, hogy mind a PR, mind pedig a marketing olyan lehetőségeket nyújtanak a felhasználók részére, melyek segítségével megfelelő válaszok adhatók az egészségügyi rendszereket ért modern kihívásokra.

A PR nyújtotta lehetőségek, a teljesség igénye nélkül a következők:

- A PR koncepciója, a kölcsönös érdekeken alapuló, „win-win” helyzetekre épülő együttműködés filozófiája, jól alkalmazható a hangsúlyosan bizalmi légkört igénylő egészségügyi gyakorlatban.
- A PR mint rendszerfejlesztési eszköz, magas kompatibilitást mutat az egészségügyben már alkalmazott rendszer-, illetve minőségfejlesztési eljárásokkal.
- A PR mint módszertani gyűjtőfogalom olyan széles skálán elhelyezhető szervezetfejlesztési, kommunikációs és információ management technikákat sorakoztat fel, melyek könnyen megfeleltethetők a sokszereplős és komplex működésű egészségügy igényeinek.

VÁLTOZTATÁSOK AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN

A hazai gyógyító intézmények túlnyomó többsége a PR alkalmazásának szükségességével változtatásmenedzsment programjainak végrehajtása során szembesül. A változtatási programokat az esetek nagy részében komoly érdekellentétek, érdelemmel telített konfliktushelyzetek kísérik, ahol lényeges szerep jut a PR által alkalmazott személyre szabott kommunikációnak és meggyőzési technikáknak a megfelelő attitűdváltozás elérésében. A kisebb, illetve közepes nagyságrendű változtatási programok mellett (mátrixrendszer bevezetése, szervezeti egységek átalakítása, pavilonrendszer felszámolása stb.) a gyógyító intézeteket jelenleg érintő legjelentősebb változtatási program minden kétséget kizáróan a társasági formaváltás kiemelten fontos területe. A

tervezett kommunikációs folyamatok szükségességének felismerése, a PR eszközeinek felhasználása sokban hozzájárulhat ahhoz, hogy a gyógyító intézetek menedzsmentje a társasági formaváltás programját sikeresen véghezvigye.

A VÁLTOZTATÁSI PROGRAMOK PROJEKT SZEMLÉLETŰ VEZETÉSE

A változtatások jól bevált módszertani keretét biztosítja a programok projekt rendszerű megtervezése és lebonyolítása. A szakmai tapasztalatok szerint a projektszerű működés különösen hatékony a hierarchikusan illetve erős bürokratikus megkötésekkel jellemezhető szervezeteknél. A gyógyító intézmények jelentős része kétségkívül ebbe a szervezeti kategóriába sorolható. További segítséget jelenthet az egészségügyi intézmények esetén, hogy legtöbbjük már rendelkezik projektvezetési tapasztalattal, ennek megfelelően az ilyen rendszerű programok szervezeti elfogadtatásának esélye is magasabb.

A VÁLTOZTATÁSI PROJEKT FŐ SZAKASZAI:

A legelterjedtebb változtatásvezetési foratókönyvek alapján az alábbiakban felsoroljuk azokat az általános szakaszokat, melyekre a legtöbb változtatási program szükség-szerűen épül.

A változtatás előkészítési szakasza

- A „nulladik szint” (alapozás, előkészítés)
 - A szervezeti elemzések, helyzetelemzés elvégzése
 - A változtatási döntés meghozatala, lezárás vagy változtatási stratégia és taktika kialakítása
- A változtatás megkezdése
- A változtatás folyamata
- A változtatás befejezése, működtetés
- A változtatás értékelése
- Az értékelésnek megfelelő további cselekvés

A PR STRATÉGIAI KÉZIKÖNYV ELKÉSZÍTÉSÉNEK CÉLJA

Egészségügyi intézmények projekt rendszerű programjainak résztvevőivel tartott többszöri problémafeltáró beszélgetések során, általános tapasztalatként fogalmazódott meg, hogy a programok hatékonyságának legsebezhetőbb pontját a kommunikációs előkészítettség és támogatás hiánya jelentette. Ezek a tapasztalatok összhangban vannak a szakirodalom adataival, melyek szerint a sajátos szervezeti feladatokkal és kultúrával jellemezhető intézmények, mint például az egészségügyi intézmények jelentős része, fokozott kommunikációs és szervezeti-lektani felkészítettséget igényel, minden a szervezet rutin működésétől eltérő szervezeti működés megfogalmazódása esetén. A PR stratégiai kézikönyv elkészítésének célja, a változtatás management projekt támogatása a PR kommunikációs és szervezetfejlesztési eszköztárával. Az elsődleges cél a változtatásban

résztvevő egyének és csoportok magatartástudományi és szervezetpszichológiai jellemzőinek megismerése és megfelelő kezelése a változtatási program sikerének érdekében.

A VÁLTOZTATÁS ELŐKÉSZÍTÉSI SZAKASZA

A „nulladik szint”

A változtatások előkészítésének fázisa az egész további változtatási program alapozását jelenti. A tapasztalatok szerint ez a szakasz a változtatás egyéb szakaszaihoz képest is fokozottan „kommunikáció és bizalom érzékeny”.

A változtatási programok elemzései szerint, általános vezetői hiba az, hogy nem kalkulálnak azzal a szervezetpszichológiai jelenséggel, hogy a „változtatások hangulata”, „valami történni fog érzése” a legtöbb szervezetben kiegyensúlyozott működési körülmények esetén is tetten érhető. Az egészségügyi ellátó rendszer speciális helyzete, a hosszú ideje húzódo permanens reform folyamatok és elképzelések miatt a fenti jelenség fokozottan igaz az egészségügyi intézmények belső működésére. Ennek megfelelően a legkisebb csöndes változtatási előkészület is vihart kavargat, a megfelelő bevonási és kommunikációs technikák használata nélkül.

További fontos jelenség, hogy a változtatási döntések manifesztálódását megelőzően a legtöbb szervezetben már megtalálhatók a „változtatás üzenetét” hordozó szubtilis jelzések. Ezek a jelzések olyan folyamatokból és jelenségek-ből táplálkoznak, melyek a szervezet számára a változtatás lehetőségét illetve szükségességét hordozzák. Ezeknek a jelzéseknek a felismerése, értelmezése és feldolgozása a szervezetet jellemző szervezetpszichológiai körülmények függvénye (válságpszichológia, a katasztrófa vakságot ezeknek a kellemetlen üzenet hordozó szubtilis jelzéseknek a tagadásával magyarázza).

A „változtatás előre történő megérzése” kétséget kizáróan jelen van az olyan esetekben is, amikor a változtatás lehetőségének, illetve szükségességének jelzése a szervezeten kívüli erőteréből érkezik. Jó példa erre az egészségügyi társasági formaváltás programja, ahol is a törvény előkészítésének idejét jóval megelőzően már megindultak társasági formaváltási folyamatok a gyógyító intézményeknél. A törvényt előkészítő, illetve a törvény körül jelenleg folyó vita a legtöbb gyógyító szervezetben „változtatási készenléti állapot” és reaklási kényszer teremtett.

A „nulladik szint” legfontosabb céljai

A „nulladik szint”, az „előkészítés előkészítésének” fázisa, melynek fő célja a szervezet ráhangolása a megszokott működéstől eltérő, vagy eltérőnek észlelt új szervezeti jelenségek konstruktív fogadására. Ez a célkitűzés a változtatási folyamat egésze alatt támpontként kell, hogy szolgáljon a szakmai tevékenység megőrzésének, céljának, illetve az egészségügyi intézménynél megszokott működési színvonal megőrzésének.

A „nulladik szint” legfontosabb feladatait az alábbi öt pontban összegeztük:

- Előkészítő team (provizórikus) összeállítása a vállalati kultúra, és működési rend függvényében
- A változtatás szükségességének, jellegének, céljának első megfogalmazása (vitára és változtatásokra alkalmas konceptualizálás)
- Az előkészítés optimális feltételeinek megteremtése
- A szervezet „ráhangolása” a várható változásokra
- „Csatornatisztítás”, vagyis a megfelelő információáramlás biztosítása a változtatásban résztvevő összes potenciális szereplő között

PR feladatok:

- Bizalmi tőke fenntartása, növelése (a menedzsment, az előkészítő team és a dolgozók közötti megfelelő viszony, megfelelő munkahelyi légkör megteremtése)
- A „win-win” helyzetekre törekvés attitűdjének kialakítása
- Együttműködési és konszenzus készség növelése
- Konstruktív kommunikációs kultúra biztosítása
- Szervezet image, presztízs megtartása, vagy növelése a változtatás megfelelő kommunikációjával (az alkalmazottak intézménnyel, illetve céljaikkal való azonosulását, a személyes elégedettség fokozását, a változtatások pozitív kommunikációjával)

A fenti feladatok elvégzését különböző PR technikák optimális alkalmazásával érhetjük el leghatékonyabban, mivel a PR akciók alkalmassága minden esetben erősen kontextus függő. Szerencsés helyzetben megfelelő PR szakemberek biztosítani tudják, hogy a PR általános receptjei közül az adott helyzetre legmegfelelőbbek kerüljenek alkalmazásra. Az alábbiakban felsorolunk néhány általánosságban alkalmazható PR technikai elemet:

- Menedzsment tanácsadás (provizórikus team összeállítása, az ideiglenes működés megszervezése)
- Megfelelő kommunikáció biztosítása az első pillanattól kezdve (interaktivitás biztosítása) megfelelő fórumok, csatornák kiválasztása, célcsoport specifikus üzenetek megfogalmazása
- Dokumentáció: adminisztratív és PR dokumentáció + adatmenedzsment (eddig fontos anyagok is) projekt dokumentációs rend kialakítása
- Facilitálás, döntés-előkészítés támogatása
- Kiválasztás, oktatás, tréning, (szenzitivitási és attitűd fel-táró tréningek, workshopok lebonyolítása és elemzése)
- Együttműködési készség javítás, konfliktusmenedzsment (megelőzés, mediálás)
- Szervezeti elemzés előkészítése, kommunikációs és pszichológiai szempontok alapján

Jellemző kommunikációs veszélyek:

- Információ kiszivárgás
- Alkalmatlan vagy alacsony hatékonyságú kommunikációs fórumok és csatornák használata

- Kommunikációs kultúra hiánya
 - A bizonytalanság kommunikációja
 - Prekonceptió kommunikációja
 - Nem megfelelő információgyűjtés
 - Nem megfelelő információfeldolgozás

A szervezeti elemzések, helyzetelemzés elvégzése

Általános hibás gyakorlatnak tekinthető, hogy a változtatási programok első lépéseként a szervezeti elemzések elvégzésére kerül sor. Ez a megközelítés óriási veszélyeket rejt magában és számos esetben a program egészének kudarcához vezethet. A szervezeti elemzések elvégzésére csak abban az esetben kerülhet sor, ha az alábbi fontos feladatok mindegyike már megfelelő körültekintés mellett elvégzésre került.

Legfontosabb feladatok:

- A szükséges és optimális kutatási módszerek meghatározása
- A kutatások optimális kommunikációs, szervezeti, human erőforrás, feltételeinek megteremtése
- Kutatások lebonyolítása a szervezeti kultúrának és megszokott működésnek megfelelően
- A kutatási eredmények objektív alapokon, szakértők és résztvevők bevonásával történő elemzése

PR feladatok:

- A kutatások által elért eredményeknek megfelelően optimalizálni a kommunikációs, pszichológiai és szervezeti magatartási feltételeket
- A szükséges bizalmi együttműködés támogatása

Lehetséges PR akciók:

- Kutatási együttműködés légkörének megteremtése
- Kutatási tervek megfelelő kommunikációja
- Kutatást végzők felkészítése (etikai, összeférhetlenségi szempontok)
- Eredmények megfelelő értelmezésének facilitálása (pl. szakértői panelbeszélgetés, külső szakértők munkájának megszervezése)
- Az elemzésekhez szükséges információ- és adat management biztosítása (adatbázis építés, karbantartás)
- Az elemzések megfelelő kommunikációja
- Felmerülő konfliktusok kezelése

A változtatási döntés meghozatala

Az előkészítés fázisának utolsó lépcsője a döntéshozatali feladatok teljesítéséből áll. Általános hibának tekinthető az egészségügyi szervezetekben, hogy a hierarchikus és aktuális erőviszonyoknak alárendelt döntési mechanizmusok tovább működhetnek a változtatási programok lebonyolításakor. További, egészségügyi intézményekre jellemző általános tapasztalat, hogy számos kritikus döntés a gyógyító intézmények ellátási és működési kötelezettségei miatt,

Példák a legfontosabb PR aktivitásokra:**Néhány belső PR tevékenység az előkészítés fázisa alatt (példa)**

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer
A változtatási program Konceptualizálása (első megfogalmazása)	PR vezető + PR asszisztens	Egyértelmű üzenet-, és feladat-megfogalmazás	Vezetői + tanácsadói + PR felelős személyes találkozó
Döntéselőkészítés kommunikációs rendje		Lépések, dokumentáció	Vezetői + tanácsadói + PR felelős személyes találkozó
Működő kommunikációs csatornák hatékonyságának felmérése		Optimális információ-áramlás biztosítása	Személyes beszélgetések + Résztvevő megfigyelés
Megelőző tájékoztatás és tájékozódás		Vezetők, munkatársak tájékoztatása	Interaktív fórum
Belső adatbázisok feldolgozási rendje		Döntésszegtítés információval	
Tájékoztatottsági teszt		Munkatársak véleménye	Kérdőíves felmérés vagy workshop
Megőrző funkció monitorozása		Szakmai tevékenység változásának mérése	

Néhány külső PR tevékenység az előkészítés fázisa alatt (példa)

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer
Külső tájékoztatási rend kiépítése		Image megőrzése és javítása	Ügyfélszolgálat, portaszolgálat stb. képzése + Írásos szóróanyagok, Szóvivő kijelölése
Média kapcsolat megszervezése		Pozitív média visszhang, vagy krízishelyzet megelőzése	Direkt Mail kiküldése Médiafigyelés
Tulajdonosi kommunikáció		Támogatás biztosítása	Management + változtatási team és a tulajdonos találkozója
Területi tájékoztatás		Betegellátás zavartalanságának biztosítása	
Érdekcsoport egyeztetések		Támogatás megszerzése + tájékozódás	Találkozó lánc megszervezése +, road show szakmai előadásokkal + érdekcsoport térkép összeállítása

vagy az ezekre történő hivatkozás miatt nem történik meg. Ezeket a helyzeteket jellemzően mély konfliktusok kísérik, melyek kezelése kívülálló és kríziskommunikációs felkészültséggel rendelkező szakembereket igényel.

Szintén ebben a fázisban kerülhetnek akár nyílt konfliktusba a változtatást különböző mértékben és eltérő elképzelésekkel támogatók, illetve ellenzők (egyének és csoportok). Ebben a fázisban kell megszületnie a döntésnek arról, hogy az előkészítési fázis a változtatási program megkezdésével folytatódik, vagy folytatás nélkül lezárul.

Legfontosabb feladatok:

- A döntés körülményeinek megteremtése
- A döntés módjának meghatározása
- A döntéshozatal
- A döntés várható hatásainak megfelelő kezelése

Lehetséges PR feladatok:

- A megfelelő döntési mechanizmusok és technikák előnyeinek és hátrányainak megismertetése a döntésben résztvevőkkel
 - A kiválasztottak személyes (Coaching) jellegű felkészítése
 - Döntési konfliktusok mediálása
 - Csoportos döntéshozatal facilitálása, konstruktív légkör támogatása
 - A döntések optimális kommunikációja
 - A döntési helyzetek megfelelő dokumentálása
- Külső tanácsadó cég bevonása, PR tanácsadó: kommunikációs és szervezetszociológiai kompetencia

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Bakacsi Gyula: Szervezeti Magatartás és Vezetés Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998
- [2] Bob Stevenson, Dr. Janza Péter (szerk.): Hatékonysági módszerek és technikák Civil Service College, KEH kiadvány, London-Budapest, 2000
- [3] Dennis W. Organ, Thomas S. Bateman: Organizational Behavior IRWIN, Boston, 1991
- [4] Kathleen Larey Lewton, M.H.A.: Public Relations in Health Care: A Guide For Professionals APR. (American Hospital Publishing, Inc., Chicago, 1991)
- [5] Léder László, Marczell Viktória, Dr. Szócska Miklós: PR és Marketing az Egészségügyben EMK, belső képzési anyag
- [6] Raffai Mária: BPR. üzleti Folyamatok újjászervezése Novadat kiadó, 1999
- [7] Szeles Péter: Public Relations a Gyakorlatban Geomédia Szakkönyvek, Budapest, 1999
- [8] Werner Vogelaer: Coaching a Gyakorlatban. Vezetők Szakszerű Tanácsadása és Támogatása KJK-Kerszöv Jogi és üzleti Kiadó, 2002

A SZERZŐK BEMUTATÁSA



Léder László Az ELTE Bölcsészettudományi Kar Pszichológia szakán végzett okleveles pszichológusként. Ezt követően a SOTE Magatartástudományi Intézetében kezdte klinikai pszichológus Ph.D. tanulmányait, majd a stockholmi Karolinska Institut-ba nyert Erasmus Ph.D. kutatói ösztöndíjat. Jelenleg a közszolgálati szféra (OEP, Megyei Egészségbiztosítási Pénztárak stb.) és az egészségügyi piaci szektor szereplőinek megbízásából PR és vezetési tanácsadóként, szervezetfejlesztéssel, szervezeti pszichológiával és kommunikációval, valamint üzletviteli tanácsadással foglalkozik.



Marczell Viktória A Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing szakának elvégzése után kapcsolódott be a felsőoktatásba oktatóként, ahol jelenleg adjunktusi fokozatban tevékenykedik. A marketing több ágát is tanítja, mint például basic-marketing, nemzetközi-marketing, on-line marketing, egészségügyi marketing és PR, többek között a Budapesti Gazdasági Főiskolán, a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem MBA és Egészségügyi menedzser kurzusán, valamint az EMK marketing kurzusain. Az elmúlt évben Tempus Ph.D. Kutatói ösztöndíjasként Angliában járt, ahol lehetősége nyílt, hogy betekintést nyerjen az alkalmazott angolszász típusú marketing módszertani gyakorlatába és oktatásába. Most készülő Ph.D. munkájában az egészségügyi marketing szakmai kérdéseivel foglalkozik.