

## Public Relations eszközök az egészségügyi menedzsment kezében PR és változtatásmenedzsment II.

### Változtatások előkészítése

Léder László, SE Magatartástudományi Intézet, SE Egészségügyi Menedzserképző Központ

Marczell Viktória, Budapesti Gazdasági főiskola, SE Egészségügyi Menedzserképző Központ

**Az írás bemutatja, hogyan használhatók fel a Public Relations kommunikációs és szervezetfejlesztési tapasztalatai változtatás-menedzsment programok megtervezésében és kivitelezésében. A szerzők bemutatnak néhány gyakorlatban is használható technikát, illetve elemzik a leggyakrabban elkövetett kommunikációs hibákat.**

A változtatás-menedzsment és a Public Relations kapcsolatát bemutató előző írásunkban a változtatás menedzsment szakirodalomban elfogadott szakaszos felosztás (1. számú ábra) szerint haladva a változtatások előkészítésének szakaszát tárgyaltuk.

A továbbiakban a változtatási döntés megfelelő kommunikációjáról és a változtatásokhoz szükséges PR aktivitásról szólunk részletesebben.

#### 1. A változtatás előkészítési szakasza

- 1/1. A nulladik szint (alapozás, előkészítés)
- 1/2. A szervezeti elemzések, helyzetelemzés elvégzése
- 1/3. A változtatási döntés meghozatala, lezárás vagy változtatási stratégia és taktika kialakítása

- 2. A változtatás megkezdése
- 3. A változtatás folyamata
- 4. A változtatás befejezése, működtetés
- 5. A változtatás értékelése
- 6. Az értékelésnek megfelelő további cselekvés

1. ábra

### A DÖNTÉSEK MEGFELELŐ KOMMUNIKÁCIÓJA

Bármely döntés kommunikációjánál a döntések „hármaskommunikációjának” vagyis a döntéshozatal, a döntés, és a döntés okainak megfelelő és egyidejű kommunikálásának szabályát célszerű betartani. Az ún. „döntés utáni helyzetek”, jelen esetben akár a változtatás egészének dinamikáját, alapvetően meghatározza, hogy a döntés hitelessége, szakmai és adminisztratív legitimitása kritikus mértékben rendelkezésre áll-e. A döntés elfogadását a következő kommunikációs eszközökkel segíthetjük elő:

#### Belső PR

- A döntéshozatal pontos dokumentálása
- A meghozott döntés kommunikálásának pontos dokumentálása
- A döntéshozatal, a meghozott döntés, és a döntés okainak együttes kommunikálása
- Interaktív kommunikáció biztosítása a döntés egyszerű bejelentése helyett
- Anonimitás biztosítása a döntéssel kapcsolatos visszajelzések számára
- Visszajelzések megfelelő dokumentálása, archiválása

#### Külső PR

- Csak a belső érdekcsoportokkal történt kommunikációt követően történhet
- Interaktivitás biztosítása
- Visszajelzések kommunikációjának, akár anonim csatornáknak a biztosítása
- Visszajelzések megfelelő dokumentálása, archiválása

Általános hibaként kell említenünk, hogy megváltoztathatatlan döntések esetén gyakran és indokolatlanul az interaktív kommunikációs helyzetektől történő elzárkózás stratégiáját választják a döntéshozók. Az interaktivitás ezekben az esetekben is fontos értelmezési, meggyőzőési és ennek megfelelően legitimációs eszköz lehet. Abban az esetben, ha a döntéssel szemben jelentős ellenállás prognosztizálható, jól alkalmazható a kisebb változtatásokat még megengedő döntési formák kialakítása és kommunikálása.

### A TÁJÉKOZOTTSÁG TESZTELÉSE

A szegedi egészségügyi szolgálat változtatás-menedzsment tapasztalatai kitűnően mutatják a kommunikáció szerepének fontosságát. Az átalakítással kapcsolatos tájékoztatási felmérések a következő fontos megállapításokhoz vezettek:

- A résztvevőket általános alulinformáltság jellemezte
- Megnőtt az alternatív információforrások, pl. média, túlsúly
- Az informáltabbak magasabb támogatási attitűddel rendelkeztek
- A megkérdezettek csak 30,3%-a tartotta szükségesnek az átalakítást

**Lehetséges belső PR feladat:**

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer	Ütemterv/határidők
Döntéshozatali eljárások kidolgozása				
Döntési információk tesztelése		Az információk mennyiségének, minőségének, hozzáférhetőségének, értelmezésének biztosítása	Személyes és érdekcsoport egyeztetések. Összeolvasások.	
A döntéshozatal fórumának biztosítása		A döntéshozatal megfelelő tárgyi és személyi feltételeinek biztosítása		
Döntési scénáriók előzetes kidolgozása		A döntések várható következményeinek prognosztizálhatósága	Előre elkészített sajtóanyag, belső kommunikációs anyag	
Dokumentációs rend biztosítása		Legitimáció	A döntéshozatal egészének írásos dokumentálása	
PR dokumentáció készítése		Arculati funkció	Audiovizuális dokumentáció	
A döntéshozatal kommunikációs támogatása		A döntéshozatal optimalizálása. Döntési polarizálódás, konfliktusok megelőzése.	Facilitátori és mediátori funkció a megfelelő döntés meghozatalához	
Meghozott döntés kommunikációja		Együttműködés, bizalmi légkör kialakítása, feszültség csökkentés	Interaktív/anonim visszajelzési csatornák biztosítása	
A tájékozottság tesztelése		Visszajelzés a döntéshozók irányában	Workshop megbeszélés, teszt	

1. táblázat

**Lehetséges külső PR feladat:**

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer	Ütemterv/határidők
Döntéshozatali benchmarking tevékenység		A döntéshozatal optimalizálása	Szakirodalmi kutatás, egyeztetés szakmai partnerekkel	
Érdekcsoport egyeztetések		Döntésselőkészítés		
Területi kommunikáció		Reális várakozások kialakítása		
Média kapcsolattartás		Arculati funkció	Kijelölt kapcsolattartó, engedélyezett háttéranyagok	
Meghozott döntés kommunikációja				
A tájékozottság tesztelése				

2. táblázat

**A VÁLTOZTATÁS MEGKEZDÉSE**

A változtatások további kommunikációs támogatása minden esetben attól függően alakul, hogy milyen változtatási stratégia, taktika és ennek megfelelő akciók elképzelések születtek. Ebben a szakaszban a PR feladata, a változtatási stratégia elkészítésének és megvalósíthatóságának támogatása a kommunikáció eszközeivel.

**A „gyilkos csoport”**

Bármilyen stratégiakészítési módszerrel dolgozunk is, érdemes felhasználnunk az Egyesült Államokban elterjedt ún. gyilkos csoport módszerét. A módszer lényege, hogy elkészült stratégiai és taktikai tervünket egy olyan csoporttal ellenőriztetjük, akik a tervezői munkában semmilyen formában nem vettek részt. A csoport feladata a stratégiánk kíméletlen ellenőrzése. A csoport hatékonyságát növeli, ha a ter-

vezett változtatások terepén dolgozó szakemberek alkotják, akik a gyakorlati élet reális viszonyaihoz viszonyítva értékelik az elkészült terveket.

**A projekt kommunikációs rendje****Projekt, eltérő rend**

Apróságnak tűnhet, de a sikeres angolszász változtatási programok többsége saját lógóval, jelmonddal és jól hangzó névvel rendelkezik. A projektek kommunikációs rendje rögzített, a külső és belső, szóbeli, és írásos kommunikáció szabályai, csatornái és eszközei tisztázottak és biztosítottak. A projektben résztvevők megfelelő képzésben részesülnek, a kommunikáció alapszabályainak ismeretén túl megismerkednek konfliktus-megoldási és döntéshozatali technikákkal is. A projekt adatbázis menedzsmentje szabályozott és megfelelően ellenőrzött.

### Arculati kommunikáció

A projekt kommunikációs feladatai között kell szerepelni a változtatás megkezdése előtt megtervezett arculati kommunikációs tevékenységnek. Az arculati kommunikáció célja az érintett célcsoportok tájékoztatása a várható változásokról, visszajelzéseik fogadásának és elemzésének megszervezése. Az arculati kommunikáció minden esetben az arculati üzenetek belső kommunikációjával veszi kezdetét. Az egészségügyi intézményekre fokozottan igaz, hogy az arculati tevékenységét a személyes kommunikáció csatornák lényegesen meghatározzák. A szakmai fórumokon, érdekcsoport találkozókon bizonytalanságot kommunikáló munkatárs, az el látottak felé kevés információval rendelkező kezelőorvos, vagy kisegítő személyzet jól megtervezett külső arculati programokat tehet tönkre. Az arculati programok alapszabálya az üzeneteknek alárendelt egységes kommunikációs fegyelem.

Az angolszász változtatási programok gyakorlata szerint, a projekt legfelső döntéshozó menedzsmentjének állandó résztvevői az ügyfélszolgálatok és a média részleg munkatársai (3. és 4. táblázat).

### A szakasz legfontosabb PR stratégiai céljait a következőképpen foglalhatjuk össze:

- A változtatási stratégia/munkaterv elkészítésének facilitálása

- A stratégia/munkaterv kommunikációs rendjének kidolgozása
- A változtatás kritikus pontjainál konfliktus megelőzés és mediálás
- Fenyegetettség attitűd kezelése
- Reális elvárások kialakítása

### A VÁLTOZTATÁS FOLYAMATA

A változtatás folyamatának szakaszában kettős kihívással kell szembenéznie a változtatásban résztvevőknek. Egyrésztől biztosítaniuk kell az intézet szakmai és intézeti működését másfelől a változtatások stabil végrehajthatóságát is menedzselniük kell. Ez a kettősség a legtöbb résztvevő számára személyes szintű megterhelést is jelent, az intézetek emberi erőforrás igénybe vétele kritikus szintet érhet el. A szakaszra jellemző, hogy az intézet könnyen kerülhet válságkommunikációs helyzetbe, „zsarolhatósága”, kiszolgáltatottsága jelentősen megnő. Gyakorlati tapasztalat, hogy a tervezés hiányosságai, előre nem látható elemei, az emberi tényezőből adódó változások ebben a szakaszban nagy intenzitással jelentkeznek. A változtatási programok jelentős része torpan meg közvetlenül a változtatások megkezdése után.

A sikeres változtatási programok tapasztalatai azt mutatják, hogy elsősorban a változtatásban résztvevők rugalmas-

### Lehetséges belső PR feladatok:

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer	Ütemterv/határidők
A változtatás megkezdése: briefing/kommunikációs rendje		Egyértelmű üzenet és feladat megfogalmazás		
Változtatási projekt SZMSZ kidolgozásának segítése		A változtatás szabályozottságának biztosítása		
Projekt teamek kialakítása		Munkaterv elkészítésének facilitálása	Vezetői feladat delegálás	
Vezetők felkészítése konfliktus-kezelésre			Workshop / tréning	
Média szóvivő kijelölése/felkészítése			Workshop / tréning	

3. táblázat

### Lehetséges külső PR feladatok:

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer	Ütemterv/határidők
Érdekcsoport egyeztetés		Átalakítási munkaterv koordinálása		
Médiakapcsolat		Arculati politika	Sajtótájékoztatón	
Ügyfélszolgálat: pontos briefing /megerősítés		Egységes és egyértelmű információ nyújtás		
Issue menedzsment munkaterv elkészítése		Szakmapolitikai döntések monitorozása		

4. táblázat

sága, érzelmi és kommunikációs felkészítettsége dönti el a program sikerességét.

Ebben a szakaszban a megfelelő belső PR tevékenységnek meghatározó szerep jut. A lehetséges kaotikus helyzetekben a kommunikációs fegyelem és rutin sokszor az egyetlen lehetőség a működés zavartalanosságának biztosítására.

### A projekt rend működési zavarai

A változtatás menedzsment program minden esetben az intézet hagyományos működési rendjének, a meglévő intézeti kultúra és a projekt működési kultúra kompatibilitásának próbája is. Általános megállapítás, hogy az egészségügyi intézmények jelentős részét jellemző hierarchikus viszony rendszerek, a projekt rendszerű működések esetén nehezen alkalmazhatóak. Különösen nehezen kezelhetővé válik ez a helyzet, amennyiben a változtatás folyamata az intézet menedzsmentjének vezetése alatt zajlik, ami gyakran az alacsony hatékonyságú, többnyire egyoldalú vertikális intézeti kommunikációs csatornák használatához vezet. A fenti eset ellenpéldája lehet, hogy a kialakuló projektrendszer nélkülözi a legitim vezetők támogatását. Ezekben az esetekben a változtatási program könnyen az intézet egészének sikertelenségéhez vezethet, és krízis helyzetbe torkollhat. Példák igazolják, hogy a változtatási programokat a kialakult hatalmi viszonyok megváltoztatásának célja is motiválhatja. Egy a menedzsment nélkül meginduló spontán Kht szervezés a következő lehetséges problémákhoz vezethet:

- A menedzsment lépéskényszerbe kerül
- HR elvonása. Emberi erőforrás „kiszájtítása”

- Belső feszültség, működési rend zavar
- Kht átalakulás felhasználása érdekérvényesítésre

### Vezetői kommunikáció és változtatás menedzsment

A sikeres vezetői kommunikációt minden esetben az intézeti kultúra és a vezetési helyzet precíz felismerése határozza meg. A sikeres programok elemzése alapján úgy tűnik, hogy az egyszemélyes, felülről oktrojált, vertikális kommunikációra szorító vezetői kommunikáció még a radikális átalakítási programoknál sem vezet sikeres megoldásokhoz. A radikális változások erőltetett lebonyolításának „árát” általában a program befejezése után kell az intézet egészének megfizetnie.

#### „Harcéri parancsnokok”

A stratégiai vezetés történetének megszámlálhatatlan kudarca vezetett ahhoz a józan felismeréshez, hogy az emberi erőforrás fokozott igénybevételét megkívánó programok vezetését mindenkor a résztvevőkhöz legközelebb álló vezetési szintre kötelező delegálni.

A menedzsment rendszerű projektvezetésnek az összes vezetési szint képviselőjét magában kell foglalnia, a tervezés, szervezés, a közvetlen irányítás és az ellenőrzés területén.

Ezt a fajta optimálisnak tekinthető vezetési rendszert a konzultatív vezetői kommunikáció és az ún. hálózatos kommunikációs struktúrák támogatják a leghatékonyabban. A hálózatos kommunikációt az egymás mellé rendelt működési egységeket összekötő horizontális csatornák gazdagsága jellemzi.

### IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Brant B. Bursleson, Sally Planalp: Producing Emotional Messages Communication Theory, May, 2000
- [2] Dr. Bartha, Dr. Bosnyákovits, Pataki: Egészségügyi Szervezetátalakítás: tévhitok és várakozások Egészségügyi Gazdasági Szemle: 2001/39
- [3] Kathleen Larey Lewton, M.H.A.: Public Relations in Health Care: A Guide For Professionals APR. American Hospital Publishing, Inc., Chicago, 1991
- [4] Léder László, Marcell Viktória, Dr. Szócska Miklós: PR és Marketing az Egészségügyben SE EMK, belső képzési anyag
- [5] Mastenbroek, Williem F.G.: Konfliktusmenedzsment és szervezete fejlesztés KJK, Budapest, 1991
- [6] Ragnar Kieserud: Manual for Crisis Management Training Program Nordic Crisis Management Academy, Askim, Noorway, 1999

(A szerzők bemutatását lásd az IME I. évfolyam 5. szám 2002. december)