



UTVIKLINGSPROSJEKT

Toppledelsen møter organisasjonen

Kommunikasjonsstrategi for hovedledelsen

Nasjonalt topplederprogram
Kull 12, april 2012

Kommunikasjonssjef Marit Kvikne
St. Olavs Hospital, Universitetssykehuset i Trondheim

Bakgrunn og organisatorisk forankring

St. Olavs Hospital gjennomfører hvert andre år en arbeidsmiljøundersøkelse som måler miljøet på mange områder, også ledelse. I siste undersøkelse (St. Olavs Hospital/Ennova 2011) skårer direktøren med ledergruppe relativt lavt på evnen til å holde medarbeiderne informert, og opplevelsen av troverdighet er middels god. Dette er i følge resultatrapporten ikke uvanlig, men er like fullt et viktig signal om å forbedre kommunikasjonen fra toppledelsen.

Intern kommunikasjon er derfor løftet fram som ett av fire forbedringsområder for hovedledelsen (vedlegg 1). ”Toppledelsen møter organisasjonen” var sak i hovedledelsen 7. november 2011, og kommunikasjonsmål ble definert. Disse er også uttrykt som effektmål for dette utviklingsprosjektet. Administrerende direktør, klinikk- og divisjonssjefer, stabsdirektører og kommunikasjonsjef møter i hovedledelsen. I alt 23 personer.

Ledelse ved St. Olavs Hospital handler om å være *synlig og ansvarlig*. I formålet for hovedledelsen beskrives det overordnede mål; å sikre best mulig spesialisthelsetjenester innenfor rammene som stilles til rådighet (under revisjon). Forutsetninger for å oppnå dette:

- Tolke omgivelsene, lese framtida og omsette dette i strategier.
- Vise retning og utvikle felles kultur.
- Samhandle internt og eksternt.
- Inspirere hverandre til å bli bedre ledere.

Organisering

Administrerende direktør eier kommunikasjonsstrategien for hovedledelsen. Hele hovedledelsen har ansvar for gjennomføring og handlingsplan. Kommunikasjonssjefen har ansvar for oppfølging, og hovedledelsen involveres gjennom diskusjons- og beslutningssaker i ledermøte. Et utvalg av hovedledelsens medlemmer danner prosjektgruppe sammen med kommunikasjonsjef.

Problemstilling og mål

Problemstilling

Hvordan kan hovedledelsen ved St. Olavs Hospital kommunisere systematisk med et samlet budskap, og skape forståelse og oppslutning hos ledere og ansatte?

Effektmål

- Formidle og skape forståelse for helsetjenestens og St. Olavs utfordringsbilde.
- Synlig ledelse.
- Stå samlet bak beslutninger og øke gjennomføringskraften i toppledelsen.

Resultatmål

- Involvere hele hovedledelsen; klinikksjefer, divisjonssjefer og stabsdirektører.
- Gi kommunikasjonsutfordringer en systematisk og mer sentral plass i hovedledelsens arbeid.
- Ta kommunikasjon inn som eget kapittel i saksframlegg og forslag til vedtak, spesielt når oppgaven krever stor grad av endring i organisasjonen.
- Bruke intern og eksternt erfaring for å motivere og legge opp til en intern kommunikasjonsstrategi som ansvarliggjør ledere på alle nivå.

Analyse og argumentasjon

Helsetjenesten står midt i store omstillinger, og de viktigste driverne for endring er, som kjent, befolkningssammensetningen, voksende sykdomsgrupper, konkurranse om arbeidskraften, større krav til dokumentert kvalitet, og at den økonomiske veksten i sykehusene bremses til fordel for kommunesektoren. Samhandlingsreformen krever nye måter å jobbe. Kravet til tydelig kommunikasjon øker i takt med kompleksitet og tempo på endringene.

Forskning (Bass 1999) viser at toppledere som har evne til å tolke omgivelsene og omsette dette i interne strategier lykkes bedre enn andre. Dette har direkte relevans til ledergruppens intensjon om å lese framtida og omsette dette i strategier og handling. Å kommunisere tydelige mål og høye forventninger appellerer spesielt til fagprofesjonelle, og vil ha stor betydning for sykehusets evne til å følge opp beslutninger og nå mål.

Lederansvar med kommunikasjonsstøtte

Resultater fra arbeidsmiljøundersøkelsen, uformelle tilbakemeldinger og noen ganger manglende resultat av beslutninger, viser at det er krevende å kommunisere enhetlig fra direktør til ansatt. Dette er også dokumentert i en mastergrad som belyser tema (Kvikne, 2006). Hvilket budskap som formidles har betydning for troverdighet og gjennomføringskraft (O'Keefe 2002), og jeg mener vi trenger en organisasjon som i enda større grad evner å formidle *hva* som er de viktigste endringsdriverne i helsesektoren, og *hvorfor* sykehusene trenger fortløpende omstilling. Jeg mener dette må være på plass for å gjøre endringer, og at evnen til å jobbe systematisk med kommunikasjon fra start til mål er en forutsetning for å lykkes. Kommunikasjon er et lederansvar, men Kommunikasjonsavdelingen har kunnskap og erfaring til å støtte ledere i prosessene; hvordan man kommuniserer hva og hvorfor.

Effektive ledergrupper

Evnen til å oppnå resultater i tråd med målene som er satt for virksomheten og ledergruppen, har stor betydningen for effektivitet i ledergrupper (Bang 2008). Hovedledelsen er et klart beslutnings- og problemløsningsteam, og i denne type team legges det vekt på intellektuelle og kommunikasjonsmessige ferdigheter hos medlemmene. Det betyr faglig ekspertise, evne til å lytte, kommunisere tydelig og kunne analysere situasjonen fra sak til sak. Interessene varierer i et beslutningsteam, og stiller store krav til samspill. Hovedledelsens formål; å tolke omgivelsene, peke ut kursen og samhandle på tvers, faller inn under Bangs forskning. Han har utviklet en modell for teameffektivitet som består av tre elementer:

- Hvilke forutsetninger (*input*) er gitt; oppgaver, teamsammensetning og eksterne rammer.
- *Proessen*; evnen til å sette klare mål, arbeide effektivt, skape dialog og refleksivitet.
- Resultatene (*output*); merverdien for interessentene (pasienter, pårørende, studenter, ansatte – de man er til for), merverdien for ledergruppen og for hvert enkelt medlem.

Forutsetningene – rammebetingelsene – for hovedledelsen er i stor grad gitt, og arbeidsprosessene utvikles blant annet gjennom et hovedprogram for forbedring. Samspillet i gruppen trenes i et eget lederprogram. Medlemmene av teamet er gjensidig avhengige av hverandre (Bang 2008). Det støttes av Cialdini (2007), som har studert en rekke ulike organisasjoner for å se på hvilke teknikker som er mest effektive for å påvirke andre.

Gjensidig avhengighet gjør at ingen kan realisere teamets mål alene. Man trenger hverandre for å nå fellesskapets mål. Å engasjere medlemmene i hovedledelsen tidlig i prosessene kan få fram helheten og avhengigheten på en positiv måte. Neste skritt i lederutviklingsprogrammet kan rettes inn mot intern kommunikasjon for å synliggjøre hovedledelsen som en samlet sykehusledelse.

Resultatorientert

Dette utviklingsarbeidet peker spesielt på resultatforbedring, saksbehandling og gjennomføring. I hvor stor grad trekkes kommunikasjonens betydning inn i dette arbeidet? Formålet for hovedledelsen handler mye om kommunikasjonsutfordringer. Det kan derfor være et positivt virkemiddel for å skape merverdi for organisasjonen, ledergruppen og hvert medlem (Bang 2008). Han beskriver fire kritiske kommunikasjonsutfordringer i ledermøtet: Klare bestillinger, fokusert kommunikasjon (holde seg til saken), utnytte mangfoldet og skape god dialog. Dette er kjent gjennom pågående lederutvikling.

Dialog

Betydningen av dialog (toveis kommunikasjon) i endringsarbeid er selve essensen i Grunigs teori om fremragende kommunikasjon (Grunig & Grunig 2002). De hevder at likeverdig toveis kommunikasjon med omgivelsene, eksternt og internt, er nødvendig for å bygge gode relasjoner. Målet er å komme frem til gjensidig forståelse, aksept og felles løsning på eventuelle konflikter, samt resultater som begge parter ser på som like nyttige. Disse erfaringene støtter betydningen av ledelsens kommunikasjonsmål for bedre intern kommunikasjon.

Stor usikkerhet krever direkte kommunikasjon om strategier, mål og omstilling. Åtte av ti medarbeidere vil ha informasjon fra nærmeste leder (Kraft 2006). Dette dokumenteres også av Fulk og Collins-Jarvis, i Jablin og Putnam 2000 (media-rikhetsteorien). Jeg mener at dette viser at fremtidens toppledere bør ha gode kommunikative evner og må tore å møte ledere og ansatte i tett dialog. Både toppledere, mellomledere og ansatte har behov for involvering for å forstå, leve og formidle de beslutningene som fattes.

Kommunikasjonsstrategi for hovedledelsen

Til tross for at hovedledelsen har satt mål for kommunikasjon og lagt vekt på dialogbasert ledelse, er det en sterk tradisjon for enveis kommunikasjon som allmøter, e-post og intranett.

En strategi for intern kommunikasjon, som legger vekt på betydningen av dialog, vil styrke hovedledelsens troverdighet og gjennomføringskraft. Det vil bety at kommunikasjon tas inn som en fast del av saksforberedelsene, hovedledelsen involveres tidligere i strategisk viktige saker, og sykehuset får en bedre plan for dialog med ledere og ansatte på alle nivå. Det siste støttes også av interne undersøkelser på St. Olavs Hospital, hvor ansatte tydelig sier nærmeste leder er den viktigste kommunikasjonskanalen (Norfakta 2006).

Risikoanalyse

Pri	Hendelse	Tiltak
1	Manglende motivasjon fra hovedledelsens medlemmer.	<ul style="list-style-type: none">• Presentasjon av prosjektet i hovedledelsen.• Bygge på tidligere kommunikasjonsplaner.
2	Direktører følger ikke opp kommunikasjonsmål i saksforberedelsene systematisk.	<ul style="list-style-type: none">• Stabsdirektørmøtet må jobbe sammen om saksforberedelsene.• Kommunikasjon tydeligere på dagsorden.
3	Hovedledelsens medlemmer følger ikke opp kommunikasjonsstrategi og handlingsplanen i egen klinikk.	<ul style="list-style-type: none">• Konkret handlingsplan med definert ansvar.• Oppfølging i dialogmøter.• Gjøre planen kjent for alle ledere og tillitsvalgte.
4	Mellomledere og ansatte kjenner ikke beslutningene og mangler forståelse for hvorfor man skal endre.	<ul style="list-style-type: none">• Gjenta tydelige budskap gjennom hele linja.• Direktøren møter ansatte i for eksempel allmøter, ledermøter og gjennom blogger.• Bruke kjente møteplasser for å sikre dialog mellom nærmeste leder og ansatte.• Intranett som lederstøtte. Internt før eksternt!

Framdriftsplan med milepæler (kommunikasjonsplan)

Aktivitet og hensikt	Tiltak	Ansvar	Frist
Etablere prosjektet. • <i>Hensikt: Sikre en god gjennomføringsplan.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tydelig prosjektbeskrivelse.• Presentasjon på NTP og endelig forankring hos adm. direktør.	Komm.sjef	130412
Forankre prosjektet i hovedledelsen. • <i>Hensikt: Sikre forankring.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Presentere prosjektbeskrivelsen.• Etabl. prosjektgruppe for å utarbeide komm.strategi med handlingsplan.• Sak hovedledelsen 230412.	Adm.dir og komm.sjef	Sak ut 180412
Prosjektgruppemøter. • <i>Hensikt: Sikre gode innspill til handl.plan.</i>	<ul style="list-style-type: none">• To møter; uke 18 og uke 19.	Komm.sjef	Innen 110512
Orienterer tillitsvalgte. • <i>Hensikt: Forankring i org, få innspill.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Diskusjon i uformelt møte med foretakstillitsvalgte.	Adm. dir	080512
Vedta komm.strategi med handlingsplan • <i>Hensikt: Sikre eierskap/gj.føringskraft.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Beslutningssak i hovedledelsen 210512	Komm.sjef	Sak ut 160512
Evaluerer av strategi og handlingsplan. • <i>Hensikt: Få fram resultater, korrigere.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Dialogmøter med klinikker/divisjoner.• Ledelsens årlige gjennomgang av kvalitets- og HMS-systemet.• Arbeidsmiljøundersøkelsen 2013.• Vurdere komm.kanalene (spørre)	Adm. dir Org.dir Komm.sjef	2012 2012 2013 2012

Budsjett og nøkkeltall

Det settes ikke av ekstra midler til dette arbeidet. Forbedring skal skje gjennom pågående lederutvikling og systematisk kommunikasjonsarbeid i hovedledelsen.

Konklusjoner og anbefalinger

Klare bestillinger, fokusert kommunikasjon, utnyttelse av mangfoldet og god dialog er de viktigste forutsetningene for at ledergrupper skal styrke sin gjennomføringskraft og framstå med et helhetlig budskap. Det vil i neste omgang bety bedre kvalitet på tilbudet til pasienter, på forskningen og på utdanningen.

Det utarbeides en kommunikasjonsstrategi med handlingsplan som skal sikre et systematisk kommunikasjonsarbeid internt. Det betyr at hovedledelsens medlemmer involveres i ledergruppens saker og beslutninger så tidlig som mulig. En handlingsplan skal også sikre god kommunikasjon gjennom linja og inn i organisasjonen. Dialog er avgjørende for å lykkes når endringer skal gjennomføres, og nærmeste leder er alltid viktigste kommunikasjonskanal. Folk må få være med å diskutere og stille spørsmål. Gode møteplasser er viktig for å få et godt resultat.

Ledere og ansatte er sykehusets viktigste ambassadører, og god intern kommunikasjon vil skape større forståelse for beslutninger og endringer. All erfaring viser at det også vil vises på utsida av sykehuset.

Vedlegg er ikke med i denne versjonen.

Litteraturliste

Bass, Bernard M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1): 9-32.

Bang, Henning (2008): *Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?* Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 45, 3:272-286.

Fulk, Janet; Collins-Jarvis, Lori (2000): Wired Meetings: Technological Mediation of Organizational Gatherings. I: Jablin, Fredrik & Putnam, Linda L. (eds.): *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. Kap. 16: 624-663.

Grunig Larissa A.; Grunig James E.; David M. Dozier (2002): *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Cialdini, Robert B. 2007. *Påvirkning. Teori og praksis. 3. opplag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kraft, Pål (2006): *Master of Management-programmet "Kommunikasjon i organisasjoner"*, Forelesninger, samling 1 og 4. Handelshøyskolen BI, Senter for lederutdanning, Oslo.

Kvikne, Marit. 2006. *Ekte skjønnhet kommer innenfra. God internt – gjør god eksternt*. Master of Management. Kommunikasjon i organisasjoner. Oslo: Handelshøyskolen BI.

Norfakta Markedsanalyse AS (2006): *Spørreundersøkelse internkommunikasjon,, St. Olavs Hospital og Helsebygg Midt-Norge*. Trondheim.

O'Keefe, Daniel J. 2002. *Persuasion. Theory & Research. 2nd ed*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

St. Olavs Hospital HF. 2011. *Arbeidsmiljøundersøkelsen AMUS 2011*. Helse Midt-Norge/Ennova.