



Utviklingsprosjekt:
Etablere en god
kommunikasjonskultur blant
ledere på Sunnaas sykehus HF

Nasjonalt topplederprogram

Nina Olkvam

Oslo, 20. april 2012

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Sunnaas sykehus HF gjennomførte i 2011 en organisasjonsutviklingsprosess (OU-prosess), som blant annet innebar en sammenslåing av tre klinikker til en. Det ble utarbeidet en egen kommunikasjonsplan for prosessen der mellomledere ble definert som viktigste kommunikasjonskanal ut mot hele organisasjonen.

I kommunikasjonsplan for prosjektet ble det lagt stor vekt på åpenhet og involvering. Til tross for dette, viser en evaluering av prosessen at en stor andel av de ansatte opplevde akkurat det motsatte:

Bare 46 % av de ansatte som har besvart undersøkelsen sier at åpenhet og involvering har preget prosessen. Resten svarer at dette har vært mindre bra eller dårlig. Ved spørsmålet om medvirkning svarer 80 % at de har vært lite eller ikke involvert i prosessen.

Årsaken til disse resultatene er trolig sammensatt, men det antas at kommunikasjonen fra alle ledernivåer i organisasjonen kunne vært bedre. Derfor bør det gjennomføres tiltak for å bedre den interne kommunikasjonen blant ledere ut mot egne ansatte. En bedre bevissthet rundt kommunikasjon som verktøy på alle ledernivå vil føre til at fremtidige endrings- og beslutningsprosesser, kan gjennomføres med mindre støy og høyere grad av involvering fra ansatte. En slik prosess er forankret hos administrerende direktør.

Problemstilling og målsetting, herunder resultatmål og effektmål

Problemstilling

Hvordan etablere en god kommunikasjonskultur på alle ledernivåer i Sunnaas sykehus HF, slik at beslutnings- og endringsprosesser samt andre strategiske prosesser kommuniseres ut på en god måte.

Effektmål

Effektive omstillings-, strategi og beslutningsprosesser gir et bedre arbeidsmiljø og dermed et bedre pasienttilbud

Evaluering; medarbeiderundersøkelser. Vurdere andre målesystemer eks, Employee Communication Quotient (EcQ) (van Riel), vurderes etter hvert.

Resultatmål

- Kommunikasjon er forankret som eget tema i lederutviklingsprogram
- En samlet ledergruppe på 1. 2. og 3. og 4. nivå som kommuniserer entydig
- Gode dialogarenaer mellom ledere og ansatte er definert og etablert
- Systemer for å fange opp forventninger fra ansatte er etablert

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

For fremtidige endrings- eller andre strategiprosesser vil ansattes motivasjon være avgjørende for hvor vellykkede disse prosessene blir. Fornøyde ansatte er også en kritisk faktor for et best mulig

pasienttilbud. Dette innebærer at beslutninger fattet i foretakets toppledelse må implementeres inn på en god måte i alle ledernivåer; og at mellomledere igjen kommuniserer de samme beslutningene og/eller strategier på en god måte ut mot sine egne ansatte

For å kunne nå sine mål er de fleste moderne organisasjoner helt avhengige av de ansattes holdninger, følelser, relasjoner og ferdigheter. En følelse av deltakelse, tillit, åpenhet og troverdighet bygges blant annet som et resultat av det kommunikasjonsklima som råder i organisasjonen (Pål Kraft, 2008)

På grunn Sunnaas sykehus HFs størrelse, og kompleksitet er det viktig å finne forskjellige arenaer for kommunikasjon der budskapet må tilpasses de forskjellige målgruppene. Å bli tatt på alvor handler i stor grad om at ledelsen oppmuntrer til en meningsfull dialog med de ansatte (Cees van Riel 2009)

Felles plattform

I et forbedringsarbeide vil en bevisstgjøring rundt kommunikasjon som lederverktøy være en viktig faktor. Retningslinjer og kjøreregler bør nedfelles i en felles kommunikasjonsplattform for ledere. Plattformen skal fungere som en bærebjelke og utgangspunkt for all intern og ekstern kommunikasjon. Elementer i en slik plattform vil være forretningside, visjon, posisjon, verdier, identitet og overordnede budskap som skal ligge til grunn i all kommunikasjon. Innhold i plattformen bør oppsummeres i et kommunikasjonsløfte – et uttrykk for visjon, posisjon og verdier under ett, som igjen bør forankres som del av samarbeidsavtalen med nærmeste leder.

Gode dialogarenaer

I dag skjer mye av den interne kommunikasjonen gjennom intranett og allmøter og avdelingsvise møter. I tillegg har Sunnaas sykehus i stor grad tatt innover seg de 12 prinsippene for medvirkning i omstilling gjennom partsammensatte prosesser, egen særavtale med tillitsvalgte og stor grad av lokaldemokrati i kommunikasjonen mellom leder og tillitsvalgte og leder ansatte på ulike nivå. Til tross for dette viser erfaringer fra OU-prosessen at det ikke har vært gode nok arenaer for dialog. I all kommunikasjon er dialog og tolkning et viktig element; fra leder til leder og mellom ansatte på forskjellige nivåer, derfor må det søkes ytterligere forbedringspunkter for dialog.

Budskap

For at ledere skal lykkes i sin kommunikasjon ut mot ansatte er det viktig at de har godt formulerte budskap og at de klarer å fremføre dem; de må ha en overbevisende historie å fortelle, og de må fremstå som gode rollemodeller med entusiasme for det de kommuniserer. (Scott Keller og Carolyn Aiken). En verktøykasse for muntlig kommunikasjon og regelmessig øving vil være et viktig kriterium for at lederne skal lykkes.

Implementering

En kommunikasjonsplattform vil ha liten verdi i seg selv hvis det ikke skapes en god bevissthet rundt denne. Årlige kommunikasjonsdager med ledere på alle nivåer vil være et av flere gode metoder verktøy for at dette skjer. Kommunikasjon og implementering av dette prosjektet bør også være del av pågående lederutviklingsprogram i sykehuset.

Fremdriftsplan med milepæler

Prosjektet gjennomføres trinnvis med fire hovedelementer:

- Gjennomgang av analysedata for best mulig å beskrive utfordringer og løsninger

- Utarbeidelse av kommunikasjonsplattform og kommunikasjonsløfte
- Implementering av plattform og kommunikasjonsløfte, definisjon av arenaer og gode budskap, verktøykasse for god kommunikasjon.
- evaluering

Milepæler	Beskrivelse	Hovedaktiviteter	Startdato	Sluttdato
M2	Forankring	Presentasjon av prosjektet i foretaksledelsen for godkjenning	April	april
M1	Planlegging og forberedelser	Gjennomgang spørreundersøkelser ansatte og kartlegging FTL,	1. mai	20.mai
M2	Planlegging og forberedelse	Intervjue nøkkelpersoner rundt problemstillinger og løsningskisse	1. mai	20. mai
M3	Struktur og verktøy	Kommunikasjonsplattform ferdig utarbeidet		20. juni
M4	Implementering	Presentasjon FTL		juni
M5	Implementering	Mediedag FTL og utvidet ledergruppe, del av lederprogram		september
M6	Evaluering	Medarbeiderundersøkelse		Februar 2013

Budsjett - nøkkeltall

Prosjektet antas å kunne gjennomføres innenfor allerede vedtatt budsjett innenfor kommunikasjonsenheten og fastsatt lederprogram.

Risikoanalyse

Se vedlegg

Konklusjoner og anbefalinger

Sunnaas sykehus HF har de siste årene hatt et sterkt fokus på lederutvikling. Det er gjennomført, og vil bli gjennomført, flere obligatoriske programmer på alle ledernivåer i foretaket. Kommunikasjon som lederverktøy har til nå hatt begrenset fokus i de forskjellige lederutviklingsprogrammene. Milepælene og fremdriftsplan for dette prosjektet bør tilpasses og integreres inn i eksisterende program.

Vedlegg

Organisasjonskart Sunnaas sykehus HF
Kommunikasjonsplan for OU prosess
ROS-analyse
Kommunikasjonsplan

Referanser:

Arnulf, Jan Ketil (2008) : ”Refleksjonsevne i ledergrupper som inngangsport til organisasjonsendring.” *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening, vol 45, s287-294*

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

Espedal, B (1997): ”Fornuft og tilpasning. En organisasjonsmessig tilpasning til nye krav – et resultat av kunnskapsbasert handling?” *Norsk Statsvitenskaplig Tidsskrift., 13 59-76.*

Jacobsen, Dag Ingvar (1998): ”Motstand mot forandring.” *Magma nr 1*

Keller, Scott og Alken, Carolyn: ”The Inconvenient Truth about change management” *McKinsey&company*

Lencionis Patrik (2002): *Teammodel.*

Van Riel, Cees (2009): ”Få medarbeiderne til å gå i takt.” *Kommunikasjon nr. 1*