Public Relations eszközök az egészségügyi menedzsment kezében PR és változtatásmenedzsment III.

Változtatások előkészítése

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

A cikk tovább taglalja, hogyan használhatók fel a Public Relations kommunikációs és szervezetfejlesztési tapasztalatai változtatás-menedzsment programok megtervezésében és kivitelezésében. Ebben a fejezetben kiemeli a válságkommunikációra való felkészülés fontosságát, a nehezen befolyásolható vagy váratlan események, helyzetek megoldásának lehetséges támogatását a kommunikációs eszközök segítségével.

VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓ

A változtatási programok végrehajtása gyakran igénybe veszi a változtatásban résztvevők kríziskommunikációs készségeit is.

A válságkommunikációt röviden a következőképpen jellemezhetjük:

A válságkommunikáció nem jelent negatív jellegű kommunikációt. A válságkommunikáció valós célja a nehezen befolyásolható vagy nem kontrollálható helyzetek megoldásának segítése a kommunikáció eszközeivel.

A válságok jellemzői:
- érzelmekkel telítettek
- az információs igény fokozott
- a megszokott információs csatornák és stílusok nem megfelelőek
- az információ kaotikus
- rész információk állnak rendelkezésre
- a részinformációk érzelmi jellegű, megalapozatlan információkat facilitálnak
- a létrehozott információk gyorsan változnak, ezért követhetetlenek
- a „ellenőrizhetetlen információk" meggyőző ereje gyakran magas, érzelem kielégítő jellege miatt időnként hitelesebbnek tűnik mint a hivatalos információ
- fokozott a felelősségmegállapítás és bűnöskeresés igénye

A leggyakrabban elkövetett kommunikációs hibák:
- a válsághelyzet tagadása
- felkészületlenség a válsághelyzetre
- rosszul időzített információ adás, túl korai vagy túl késői
- az érzelmi információ követelés eltúlzott figyelembe vétele vagy eltúlzott ignorálása
- spontán kommunikáció tervezett helyett
- sugallás, félinformációk kiadása
- kommunikációs elérhetetlenség
- magyarázkodás objektív közlés vagy dialógus helyett
- nyilvánvaló tagadása

A projekt válságkommunikációs kézikönyve

A változtatási projektnek tehát, optimális esetben saját, előre elkészített válságkommunikációs kézikönyvvel kell rendelkeznie. Ennek a kézikönyvnek tartalmaznia kell az előre jelezhető lehetséges válság forgatókönyveket, illetve tartalmaznia kell az előre nem látható helyzetekben alkalmazható kommunikációs stratégiákat és megoldásokat.

A változtatásnak sikerülnie kell

A válságkommunikációs kézikönyvnek foglalkoznia kell a változtatás sikertelensége esetén fellépő helyzetek kommunikációs kezelésével is. Általános hibaként tartja a szakirodalom számon a sikertelenség lehetőségével nem kalkuláló projektforgatókönyveket, melyek egy változtatási program sikertelenségének nem megfelelő kommunikációjával akár évekre is ellehetetleníthetik az intézet megfelelő további működést.

A siker kommunikációja

A válság megfelelő kommunikációjánál talán még nehezebben megoldható feladat a valóban sikeresnek nevezhető lépések hiteles kommunikációja. A siker belső kommunikációja elengedhetetlenül fontos a résztvevők motivációjának fenntartásában, külső kommunikációja pedig az intézet arculati politikájának szükséges része. A siker kommunikációja, mindenekelőtt média kommunikációja a gyakorlatban nehezen kivitelezhető feladat. Hitelességét jelentősen megnövelik a személyes kontaktust biztosító média és érdekcsoport kapcsolattartási technikák, a meghívások, helyszín vagy épületbejárások, belső fórumokra történő meghívások, a hagyományosnak tekinthető csak írásos jellegű sajtó vagy érdekcsoport kapcsolattartással szemben.

A szakasz legfontosabb PR stratégiai céljai:
- Szakmai kontinuitás biztosítása
- Intézeti stabilitás biztosítása
- Arculati változás pozitív kommunikációja
- Konfliktusok megelőzése és mediálása
- Krízishelyzetekre való felkészülés

Lehetséges belső PR feladat:

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer	Ütemterv/határidők
Változtatás negatív hatásainak monitorozása		Szakmai működés kontinuitás biztosítása		
Adatbázis management		Adatbázisok adatvédelmi + működési karbantartása		
Rendszeres kommunikáció biztosítása		Vezetőkkel interaktív kapcsolattartás		
Rendszeres kommunikáció biztosítása		Munkatársakkal interaktív kapcsolattartás		
PR dokumentáció készítése		A változtatás PR szempontú dokumentálása	PR film, naplózás	
Közalkalmazotti jogviszony megszűnésének koordinálása		Konfliktusmegelőzés megfelelő tájékoztatással és bevonással	Workshop az érintettekkel, szakszervezettel	
Szerződések felülvizsgálata: döntéshozatali és kommunikációs rendjének koordinálása		Konfliktusmegelőzés		
Krízis forgatókönyvek kidolgozása	PR vezető	Váratlan negatív helyzetek menedzselése		
Új szervezeti rendszer kiépítésének elősegítése		Tulajdonos, igazgató tanács, felügyelő bizottság kommunikációs rendjének kialakítása		

1. táblázat

Lehetséges külső PR feladat:

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer	Ütemterv/határidők
Változtatás negatív hatásainak monitorozása		Szakmai működés kontinuitás biztosítása		
Változtatás pozitív hatásainak média-kommunikációja		Arculati cél, versenyelőny	Sajtótájékoztató Intézetbejárás	
Érdekcsoport munkaterv végrehajtása				
Közhasznúsági minősítés lobbitevékenysége				
Kommunikáció betegszervezetekkel				
Tanácsadói kommunikáció				
Arculatjavító intézkedések (értékmegőrző)				

2. táblázat

Veszélyek:

- Az intézet túlzott HR megterhelése
- Az intézet a figyelem központjába kerül
- Szerződések felülvizsgálata
- Munkavállalók továbbfoglalkoztatása
- Érdekcsoport érdekütközések

A VÁLTOZTATÁS BEFEJEZÉSE, MŰKÖDTETÉS

A változtatások befejezésének a szakasza az előkészítési szakaszhoz hasonlóan a változtatási programok kevésbé kidolgozott részét képezi.

Ha azonban jobban megvizsgáljuk nyilvánvalóvá válik, hogy a szakasz megfelelő kommunikációja számos felmerülő problémát sikeresen megoldhat.

Általános probléma, hogy a lezáráshoz közeledve egyre világosabban megmutatkoznak a program tervezett és megvalósított formája közötti eltérések. Az eltérések nem feltétlen bírnak negatív jelentéssel, de megfelelő kommunikáció hiányában könnyen a program sikertelen megítéléséhez vezethetnek. Az olyan általános problémák, mint a tervezett határidő vagy az adott költségvetés túllépése könnyen vezethetnek feszültségekhez és konfliktushelyzetekhez. Nyitott és időben megtett kommunikációval a számos konfliktushelyzet megelőzhető lehet.

A lezáráshoz közeledve számolnunk kell az un. „kapuzárási effektussal", mely különböző magatartásformákat facilitálhat. Jellemzően vezethet bizonyos pánikszerű cselekvési kényszerhez, az el nem végzett tevékenységek mindenáron való gyors megvalósításához. A lezárás közeledtével megerősödhetnek az érdekérvényesítési tendenciák, a „ki járt jól, ki nem" hangulat kialakulásával. Ezekben a helyzetekben a projektdokumentáció fontossága rendkívüli módón megnő. A szakaszra jellemző a személyes sérelmek, az eddig ki nem mondott dolog intenzív megjelenése, a döntéshozók kompetenciájának megkérdezése, nem ritkán paranoid elemektől kísérve a„ki mozgatta, kinek az érdeke volt" jellegű gondolkodásmód megjelenésével.

A fent leírtak a normális működés részét képezik, nagyobb problémát csak felkészületlenség esetén jelenthetnek.

A szakasz legfontosabb PR stratégiai céljai:

- A változtatás befejezésének támogatása
- A változtatás pozitív kommunikációja
- A változtatás negatív hatású elemeinek feldolgozása

Veszélyek:

- „Soha be nem fejeződő" változtatási folyamat megelőzése
- Negatív elemek tartós hatásának megelőzése
- "Kapuzárási effektus" kezelése
- Konfliktusok késve megjelenő hatására felkészülés
- Megváltozó szakmapolitikai körülmények monitorozása

Lehetséges belső PR feladat:

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer	Ütemterv/határidők
Befejezhető-e határidőre az átalakítás?		A befejezési döntéshez információszolgáltatás	Tematikus workshop	
Késés, határidőmódosítás megfelelő kommunikációja				
A résztvevők változtatással kapcsolatos tapasztalatai		A folyamat HR megítélése + szakmai információk		
Lezáró dokumentáció elkészítése				
Lezáró eseménysor megszervezése				
PR dokumentáció véglegesítése, bemutatása			PR film	

3. táblázat

Lehetséges külső PR feladat:

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer	Ütemterv/határidők
Befejezhető-e határidőre az átalakítás?		A befejezési döntéshez információ szolgáltatás		
Késés, határidő módosítás megfelelő kommunikációja		Konfliktusmegelőzés	Érdekcsoport egyeztetés	
Partnerek változtatással kapcsolatos tapasztalatai		Piaci + szakmai információk		
Lezáró dokumentáció elkészítése				
Lezáró eseménysor megszervezése				
PR dokumentáció véglegesítése, bemutatása			PR film bemutatása	
Média-mix elkészítése				
Arculatjavító intézkedések			Honlap bemutatása	
Arculatjavító intézkedések			Betegfelvétel / ügyfélszolgálati rend javítása	

4. táblázat

A VÁLTOZTATÁS ÉRTÉKELÉSE AZ ÉRTÉKELÉSNEK MEGFELELŐ TOVÁBBI CSELEKVÉS

Annak érdekében, hogy az elvégzett változtatásokról reális visszajelzésekkel rendelkezzünk, optimális esetben a programban résztvevő összes személy és érdekcsoport véleményét meg kell ismernünk. Mivel erre a legtöbb esetben nincs lehetőségünk a kommunikáció precíz megszervezésével kell a lehető legtöbb és torzításmentes információt összegyűjtenünk. Tapasztalataink szerint, az értékelés az előzőkben vázolt hálózatos kommunikációs rendszerek és interaktív személyes kontaktust lehetővé tévő fórumok mentén végezhető el a leghatékonyabban. A változtatás adminisztratív értékelésének sikere attól függ, hogy a program megkezdése előtt milyen un. „bemérő vizsgálatokat" végeztünk el, illetve milyen adatok állnak rendelkezésünkre a változtatást megelőző időszakról. További fontos feltétel, hogy a változtatás alatt milyen ún. „nyomon követő vizsgálatok" kerültek kivitelezésre. Az előzetesen megállapított indikátorok mentén történő összehasonlító vizsgálat magába kell, hogy foglalja a változtatást megelőző bemérő vizsgálatok, a nyomon követő vizsgálatok és az értékeléskor elvégzett vizsgálatok adatainak elemzését.

Kommunikációs feladat tehát a lezáró mérések megszervezése, mely a személyes visszajelzéseket, kérdőíves vizsgálatot, megfigyelést, meta-analízisek elvégzésének támogatását jelentheti.

További kommunikációnkat a lezáró értékelések eredményeinek megfelelően kell megterveznünk. A PR eszköztára támogatást nyújt a negatív és a pozitív eredmények megfelelő belső és külső kommunikációjához, a felmerülő konfliktusok kezeléséhez.

Az 5-ös és 6-os szakasz legfontosabb PR stratégiai céljai:

- Az értékelések kommunikációjának megszervezése
- A kialakított új rendszerek étékelése, korrekciója
- A változtatás lezárását követően az értékelési rendszer fenntartása
- Az értékeléshez szükséges információ rendszeres monitorozása
- A változtatást követő folyamatok és rendszerek működésének archiválása
- Adatbázis menedzsment
- Követő értékelések előkészítése és facilitálása
- Szükséges változtatások megfelelő belső és külső kommunikációja
- Folyamatos benchmarking

Lehetséges belső PR feladat:

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer	Ütemterv/határidők
Átalakítási PR munkaterv módosítása		Működéshez kapcsolódó kommunikációs rend kialakítása		
Követő értékelés adatbázisainak karbantartása				
Követő értékelés fórumainak koordinálása				
Szükséges változtatások kommunikációja				

5. táblázat

Lehetséges külső PR feladat:

Feladat	Felelős	A feladat célja	Módszer	Ütemterv/határidők
Átalakítási PR munkaterv módosítása		Működéshez kapcsolódó külső kommunikációs rend kialakítása		
Benchmarking t evékenység				
Szükséges változtatások kommunikációja		Konfliktusmegelőzés		

6. táblázat

IRODALOMJEGYZÉK

[1] Brant B. Burleson, Sally Planalp:
Producing Emotional Messages
Communication Theory, May, 2000

[2] Dr. Bartha, Dr. Bosnyákovits, Pataki: Egészségügyi *Szerkezetátalakítás: tévhitek és várakozások*
Egészségügyi Gazdasági Szemle: 2001/39

[3] Kathleen Larey Lewton, M.H.A.: P*ublic Relations in Health Care: A Guide For Professionals APR.*
(American Hospital Publishing, Inc., Chicago, 1991)

[4] Léder László, Marczell Viktória, Dr. Szócska Miklós: *PR és Marketing az Egészségügyben*
SE EMK, belső képzési anyag

[5] Mastenbroek, Williem F.G.: *K Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*
KJK, Budapest, 1991

[6] Ragnar Kieserud: *Manual for Crisis Management Training Program*
Nordic Crisis Management Academy, Askim, Noorway, 1999

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.