

Dobbeltsidet kommunikation skaber resultater i store private og offentlige virksomheder

Af Stig Elliot Nyegaard

Resumé

Et afgørende »break trough« i strategisk ledelse og organisationsudvikling er at samspille den interne og eksterne kommunikation. Den interne eller den eksterne kommunikation har sjældent gennemslagskraft nok alene, men anvendt samtidig, forstærker de gensidigt hinanden og skaber derved de ønskede ændringer. Metoden er udviklet siden 1983 af kommunikationsvirksomheden Elliot CBO (communication by objectives) i Vedbæk. Nærværende artikel beskriver selve modellen og bringer et kort resumé af 4 cases. Erfaringerne udgives som bog i begyndelsen af 1988, på Civiløkonomernes Forlag.

Indledning

Det er en kendt sag, at det er vanskeligt at gennemføre en organisationsudvikling på personaleområdet inden for store offentlige og private institutioner. En personaleudvikling, der vel at mærke omfatter samtlige medarbejdergrupper og reelt flytter disse grupper holdningsmæssigt. Enhver forandringsproces indeholder både positive og negative elementer. Blot udsigten til ændringer kan skabe frygt og usikkerhed hos medarbejderne. Især den offentlige sektor reagerer stadigt meget trægt på trods af flere års moderniserings-forsøg.

Elliot CBO har som proces- og kommunikationskonsulenter udviklet en model, der formindsker usikkerheden ved ændringsprojekter og sikrer, at forskellige negative kræfter behandles konstruktivt. De positive sider kan herved i højere grad komme til deres ret og fremme adfærds- og holdningsændringer hos medarbejdere og kunder.

Den nye metode, Elliots krydspresmodel, bruger dobbeltsidet kommunikation som løftestang til at skabe forandringer. Det kræver en omfattende indsats fra ledelsens side, hvor kommunikationen - d.v.s. den gensidige udveksling af ideer, tanker, viden og synspunkter - systematisk inddrages undervejs i et eller flere udviklingsprojekter som en forudsætning for at få de strategiske værktøjer til at virke.

Krydspres modellen

Elliots krydspresmodel (dobbeltsidet kommunikation) er udviklet siden 1983 gennem implementeringen af en række udviklingsprojekter.

Krydspres er betegnelsen for de gensidige forventninger og forpligtelser (kryds) og den forøgede motivation (pres), som en dobbeltsidet kommunikation kan fremkalde hos medarbejdere og kunder.

Krydspreset dannes konkret ved, at en ledelse konstant i et flerfaset udviklingsprojekt skaber begivenheder, der påvirker både brugere og kunder. Samtidig overbeviser ledelsen medarbejderne om, at den rent faktisk ønsker medarbejderne og brugere inddraget i forbedringer af deres arbejdsplads og det produkt, de leverer. Det sker samtidig med, at brugernes forventningsniveau påvirkes.

Det sidste er vigtigt, idet medarbejderne herved konstaterer, at det ikke kun drejer sig om »kunden i centrum«, »bedre service« osv, men derimod igennem at samspille medarbejdere og brugere at påvirke en udvikling, der ellers kan være svær at fremkalde i en traditionel offentlig institution eller en stor stivnet privat.

Realistisk forventningsniveau

Væsentligt ved teorien omkring krydspreset er nødvendigheden af at påvirke brugernes forventningsniveau, så det bliver mere realistisk.

Selvfølgelig indgår der dele af service management modellen, men vi har erfaret at denne teori ikke er tilstrækkelig, idet filosofien selektivt fokuserer på, at den enkelte medarbejder skal yde bedre service, hvilket vi finder er urealistisk, sådan som situationen er i dag. Man får ganske simpelthen ikke offentligt ansatte til at løbe stærkere og smile bredere for den samme løn i et arbejdsklima forgiftet af mistro til offentlig ansatte.

Nye endnu ikke offentliggjorte norske undersøgelser peger på, at service management teorien heller ikke virker i forhold til borgerne. Erfaringer fra den norske »aksjon publikum«, et side-stykke til den danske regerings moderniseringsprogram, peger f.eks. på, at præsentationen og den næsten daglige omtale af at sætte »borgeren i centrum«, bevirker, at borgernes forventninger til de offentlige ydelser vokser uforholdsmæssigt meget. Det offentlige har simpelthen ikke mulighed for at honorere de øgede forventninger med de ressourcer, der er tilgængelige.

Afstanden mellem ydelsernes indhold og borgernes forventninger bliver altså endnu større.

Vi vover den påstand, at forholdene i store træk ikke er anderledes i Danmark, de steder hvor man har anvendt traditionelle metoder.

Psykologisk kontrakt

Når en given ledelse signalerer tillid og åbenhed igennem den dobbeltsidede kommunikation skaber den erfaringsmæssigt en forpligtelse blandt medarbejdere og kunder/brugere til, at udviklingsprojektet skal kunne lykkes. Efterfølgende nedsættelse af tværfaglige arbejdsgrupper, hvor medarbejderne over en bred front inddrages i den del af et udviklingsprojekt, der omfatter deres egne arbejdsområder, er samtidigt med til at udvikle tillidsforholdet, idet det

tætte samarbejde er med til at opbygge en psykologisk kontrakt mellem de involverede parter. Det tætte samarbejde i grupperne udvikler herved det enkelte gruppemedlems ansvarlighed overfor arbejdspladsen.

Vi har her gjort mange erfaringer om, at medarbejderne ofte er i stand til at fremkomme med et overbevisende antal forslag til nye produkter, nye arbejdsgange, bedre kvalitet etc. i det øjeblik, de seriøst bliver bedt om at udvikle deres arbejdsplads fremtid.

Holdningen bag krydspres modellen

Den grundlæggende holdning bag Elliots krydspresmodel er, at omverdenen og medarbejderen skal have så megen tillid og information, at de har forudsætningerne for at engagere sig og skabe den dialog, der muliggør succes.

Gennem en åben kommunikation med brugere har specielt den offentlige sektor en mulighed for, at den enkelte borger i højere grad inddrages i produktionen af den enkelte serviceydelse inden for de områder, hvor det rent praktisk kan lade sig gøre. I stedet for et selvbetjenings-samfund kan vi tale om et samspilssamfund, hvor den offentligt ansatte og borgeren i fællesskab producerer ydelsen. Det motiverer begge parter.

Elliots krydspresmodel er oprindeligt bygget op omkring udviklingsprojekter, der kan vare fra 1-3 år, men erfaringerne har i flere tilfælde vist, at udviklingsprojekterne ikke stopper men fortsætter år efter år. Tankegangen bag modellen kan ligeledes overføres til f.eks. holdningsændrende kampagner.

Det er afgørende for succes, at kommunikationsprocessen fungerer under hele forløbet. Vi har til det formål inddelt programmet i 5 faser, der sikrer overensstemmelse mellem ledelsens mål og projektets forløb.

1. Analysefasen

Ledelsen afdækker værdigrundlaget, så den kan formulere strategien bag udviklingspro-

jektet. Ledelsen skal være absolut afklaret omkring virksomhedens værdigrundlag og være enig om målet for udviklingsprojektet, inden det iværksættes. Ledelsen skal også akceptere at være meget synlig i hele procesforløbet.

Ledelsen foretager også undersøgelser af medarbejdernes og kundernes holdninger til virksomheden. Navnlig kundernes holdning kan være et helt nødvendigt pres på medarbejderne.

Ledelsen nedsætter herefter en styre- eller resourcegruppe, der fungerer som støtte og indpisser.

2. Mobiliseringsfasen

Det er i denne fase at »krydspres« konceptet viser sin fulde styrke.

Medarbejdere og kunder informeres med en kort tidsforskydning om projektet og ledelsens mål. Medarbejderne mobiliseres ved, at der nedsættes tværfaglige arbejdsgrupper, der udarbejder forslag til forbedringer både på produktiden og på arbejdsmiljøet. De medinddrages derved i en produktudvikling af deres egne ydelser, hvilket sikrer deres engagement.

Samtidig skal der skabes forventninger om bedre ledelse, bedre arbejdstilrettelæggelse, mere demokrati på arbejdspladsen o.s.v. Det skal igen resultere i mindre slendrian, større omkostningsbevidsthed, bedre økonomi etc.

Alle resultater af holdningsundersøgelser fremlægges for både medarbejdere og kunder uden forhåndscensur.

Intern/ekstern markedsføring undervejs

For at overholde den psykologiske kontrakt må styregruppen løbende holde personalet og brugerne orienterede om udviklingen i projektet. Samtidig giver selve eksistensen af udviklingsprojektet en enestående mulighed for igangsættelse af forskellige aktiviteter med henblik på intern og ekstern imagepleje.

Interne aktiviteter

For at vedligeholde alle medarbejdernes engagement i forløbet er det således nødvendigt at køre en bred vifte af markedsføringsaktiviteter. Her kan f.eks., nævnes foredrag, kurser med tværfagligt sigte, gå-hjem møder, lederbesøg, nyhedsbreve, opslagstavler, radio, video, medarbejdersamtaler o.s.v.

Eksterne aktiviteter

Lokalområdet informeres primært igennem pressen og de elektroniske medier, der er under hastig udvikling.

3. Indsamlingsfasen

Efter 2 til 6 måneder er projektgrupperne så langt fremme, at de kan rapportere. Og her begynder projektet nu at afgive kontante afkast, idet rapporterne afspejler en stimulerende opfindsomhed, der kan medvirke ved forbedring af institutionens arbejds gange.

Det er særdeles vigtigt at styre- eller resourcegruppen giver sig tid til at lytte til arbejdsgruppernes mundtlige tilføjelser til rapporten. Mange ting kan siges, men ønskes ikke altid nedfældet på papir.

4. Beslutningsprocessen

Ud fra arbejdsgruppernes rapporter beslutter ledelsen sig til, hvilke forandringer, der er mulige. Både medarbejdere og kunder informeres om beslutningerne, det gælder især i den offentlige sektor, så borgerne kan indstille deres forventningsniveau i overensstemmelse med institutionens leveringsmuligheder.

5. Implementering

Ved et vellykket projekt vil personalet på dette tidspunkt være inddraget i en udviklingsspiral, der har frisat hidtil skjulte energier og ideer.

Ledelsen vil fremstå som synlig og med en høj grad af enighed. Brugere/kunderne vil være bibragt et mere realistisk forventningsniveau og endelig vil tidligere »glemte« personale-

grupper være inddraget i virksomhedens liv på en helt ny måde gennem deltagelsen i de tværfaglige arbejdsgrupper.

De 5 faser fortsætter ofte med kursusprogrammer for medarbejderne, der sikrer, at disse er i stand til at håndtere ændringerne.

Vi kan tilføje, at Elliots krydspresmodel stadig udvikles, ikke to opgaver løses helt ens, hvilket de næste eksempler dokumenterer.

Case nr. 1: Sådan startede det

Frederiksborg Amtsråd besluttede i 1983 at lukke skadestuen på Frederiksværk sygehus. Det betød, at borgerne i optageområdet skulle køre længere til skadestuen på Frederikssund sygehus.

Enhver kan forstå at sindene ophidsedes, og både amtsrådsmedlemmer og embedsmænd skulle over en længere periode konstant svare på læserbreve i aviserne og deltage i endeløse borgermøder.

Det kunne ikke blive ved, noget måtte gøres.

Husstandsomdelt avis med nøgtern information og mobilisering af 47 jobsultne praktiserende læger var svaret. Lægerne var »sultne«, fordi der netop det år var en raskhedsepidemi over hele landet (på grund af karensdag og stigende arbejdsløshed) og da lægerne lønnes af antallet af patientbesøg, faldt deres indtægter.

Amtet tilbød altså de 47 læger som kompensation for nedlæggelsen af sygehusets skadestue. Ved at informere befolkningen om det samtidig med lægerne igangsatte vi et krydspres, og ændrede partnernes forventninger.

Samtidig udsendte amtet et forebyggende skadestuehæfte til alle amtets borgere. Hensigten var at dæmme op for det stærkt stigende antal skadestuebesøg. En Vilstrup analyse viste af 75% havde gemt hæftet og 80% læst det. Befolkningen er altså interesseret i at samarbejde.

Resultatet af kampagnen var, at debatten om lukningen standsede, og antallet af skadestuepatienter i optageområdet faldt.

De første elementer til en teori omkring krydspres og kommunikation var under dannelse.

Case nr. 2: Irma-sammenholdet

Irma's administrerende direktør ønskede en visualisering af »idegrundlaget og hovedmålsætningen«. 19 mand fra den øverste ledelse havde i 9 mdr. arbejdet med problemerne omkring udvikling af virksomhedens konkurrenceevne bl.a. via fokusering på kultur- og servicebegreberne som vigtige konkurrencefordele.

Efter en intern afklaring i ledelsen blandt de 19 kom turen nu til mellemledere og medarbejdere.

Ikke nogen nem opgave, da det er svært at få så mange medarbejdere til at opfatte det samme ord på en identisk måde. Tag f.eks. et ganske almindeligt ord som skib. Alt efter vor baggrund vil vi spontant få en bred vifte af tankeforbindelser: færge, sejlbåd, fiskekutter, tankbåd etc.

Overfør så denne problematik på begreber som »dynamisk«, »kvalitativ« eller »service«. Enhver kan forestille sig resultatet: Næsten lige så mange fortolkninger, som der er medarbejdere!

Vi forestillede os kassedamens situation. Her er alle væsentlige dele af Irmas hverdag koncentreret: Kunderne, pengene, varerne og medarbejderen.

Med Irmapien som hovedelement lykkedes det os at formulere let forståelige mål omkring de fire ovennævnte områder. Vi »oversatte« idegrundlag og hovedmålsætning til »Irma konstaterer om sin nu- og fremtid«, »Irma vil derfor...«, »Ved hjælp af....«, »Fordi....«.

Samtidig indarbejdede vi slogans som: »Irma sælger de bedste varer til prisen«, »Irma har landets mest krævende kunder« osv. Ved at an-

noncere med disse slogans lagde ledelsen et krydspres på medarbejderne, der motiverede dem til yderligere at dygtiggøre sig.

Hele projektet var med til at sikre, at Irma kom gennem en vanskelig periode som en sammen-tømret organisation med en klar handleplan og klare og forståelige mål for medarbejderne.

Erfaringerne fra Irma viste os samtidigt, at grundelementet i Elliots krydspresmodel også kan anvendes i det private erhvervsliv.

Case nr. 3: UP 84-85 Helsingør sygehus

Efter mange forsøg på at forbedre arbejdsklima og produktivitet, der ofte er endt som tykke rapporter på reolerne, besluttede amtssygehusdirektøren at afprøve Elliots krydspresmodel ved et udviklingsprojekt på et lokalt sygehus omfattende 550 ansatte, 37 praktiserende læger, social- og sundhedsforvaltningerne i to primærkommuner samt 60.000 indbyggere i optageområdet.

Der var flere årsager til, at den øverste sygehusledelse ønskede at gennemføre et udviklingsprojekt: Sygehuset havde et dårligt ry, især blandt de praktiserende læger, men også hos borgerne, og budgetterne blev konstant overskredet med adskillige mio kr.

Resultatet blev et stort anlagt og ambitiøst udviklingsprojekt, der skulle løbe over flere år. Projektet blev igangsat med en styregruppe bestående af sygehusledelsen, amtssygehusdirektøren og en række eksterne konsulenter.

Stor skepsis hos medarbejdere til at begynde med. Derfor var det nødvendigt at initiativtagerne holdt hyppige møder for hele tiden at forudse mulige problemer samt aktiviteter, der kunne bringe projektet videre.

Fejl blev begået, forkerte timinger af begivenheder, mistro til ledelsesinformationer, fiasko med pepslogans, og tillidsrepræsentanternes dyg-

tige brug af pressen til at fremme egne formål var nogle af erfaringerne.

Der var nok at se til - og det varede næsten tre år før resultaterne rigtigt begyndte at vise sig, men tankegangen bag Elliots krydspresmodel om, at vi sammen kan gøre det bedre har sidenhen været Frederiksborg amts sygehusvæsenes slogan.

På selve sygehuset resulterede projektet i en række konkrete forbedringer, som borgerne i optageområdet stadig har glæde af.

Pilotprojektets erfaringer er allerede overført til andre sygehuse i Frederiksborg Amt, Københavns kommune og Storstrøms amt.

Under vort arbejde med disse udviklingsprojekter opdagede vi, at arbejdsgrupperne med deres tværfaglige sammensætninger ofte kommer til at fungere som et miniatyrespejlbillede af hierarkiet på sygehusene, hvilket hæmmer sigtet med projekterne.

Det enkelte gruppemedlems synlighed i gruppen varierede således næsten systematisk efter placering i stillingshierarkiet. Denne situation udspringer af, at faggrupperne ubevidst tilpasser sig den rollefordeling, de har i det daglige arbejde. Her har overlægen naturligt nok den ledende rolle, og ubevidst overlod de øvrige medlemmer i arbejdsgruppen lederrollen til overlægen, der automatisk påtog sig den rolle, han var vant til.

Psykologen som kommunikationskonsulent

Vi følte derfor, at vi måtte udvide vores arbejds-metode ved at koble vores psykolog på opgaverne. Vi opnåede da også hurtigt bemærkelsesværdige resultater ved at inddrage psykologen i arbejdet med at nedbryde rollebarriererne mellem faggrupperne. Psykologens arbejds-metode er koncentreret om begreberne synliggørelse og konfrontation. Gennem hele den sociologiske læreproces når gruppen frem til en erkendelse

af rollefordelinger på sygehusene, som også bringer dem videre i deres bestræbelser på at forbedre samarbejdet på sygehuset i sin helhed.

Case nr. 4: Holdningsændrende kampagner

I det forløbne år har Elliots krydspresmodel med held været anvendt i forbindelse med en returøjekampagne i Frederiksborg Amt.

Der forsvinder årligt for 2,5 mio. kr. tøj og tallet er stærkt stigende. Årsagerne til svindet skal bl.a. findes i det forhold, at patienter ofte udskrives så hurtigt, at de ikke når at få afleveret sygehustøjet. Endvidere er genbrugsbevidstheden faldende hos medarbejderne.

Vi sigtede derfor mod at tilrettelægge en kampagne, der henvendte sig til både medarbejderne og patienterne. En følsom kampagne, idet vi under ingen omstændigheder måtte tyvte patienterne eller medarbejderne.

Gennem annoncering i dags- og lokalpressen samt udarbejdelse af plakater til medarbejdernes opslagstavler gjorde sygehusvaskeriet opmærksom på problemerne. Samtidig fortalte man uge for uge, hvor meget tøj der kom tilbage. Åltså en slags »salgskonkurrence«.

Kampagnen er på kort tid blevet en stor succes, og hertil føjer sig den umålelige langtidseffekt i form af en holdningsændring blandt patienter og medarbejdere. Om kort tid indvies en ny

maskine som nedsætter arbejdsbelastningen på vaskeriet. Et konkret resultat af at omgå værdierne med større omhu.

Konklusion

Elliots krydspresmodel har nu vist sin anvendelighed gennem fire år på flere forskellige typer af opgaver. Udover de eksempler der er gengivet i artiklen har vi f.eks. anvendt modellen ved opgaveløsninger for Teknologistyrelsen, Arbejdsformidlingen i Frederiksborg amt, GN Store Nord koncernen, Amtshospitalet i Vordingborg og Frederikssund Sygehus.

Især er det lykkedes at skabe resultater i den offentlige sektor, hvor det hidtil har skortet på succeshistorier.

Modellen kræver en stærk, synlig og politisk begavet ledelse, der formår at overbevise medarbejdere og kunder om viljen til og mulighederne for forandringer inden for den ressourcemængde, der er til rådighed. Den kræver højt tempo i procesforløbet, og alle involverede må akceptere, at ikke alt lykkes undervejs.

Erfaringerne viser også at vedholdenhed og vedligeholdelse er særdeles nødvendig. Virkningerne af eengangskampagner forsvinder hurtigt, men ved konstant at anvende Elliots krydspresmodel i den strategiske ledelse så skabes der resultater som ingen ville have drømt om. CBO-programmet har vist sin styrke som et godt tilskud til MBO.