



Brug af strategisk kommunikation som drivkraft i forbedringsarbejdet

Baggrund

Kommunikative virkemidler kan aktivt bruges til at øge fremdrift og motivation i forbindelse med forbedringsarbejdet. Kommunikation både internt i organisationen og eksternt til medier og offentlighed kan anvendes strategisk til at skabe opmærksomhed, fokus og forandringsvilje.

Formålet med kommunikation er at formidle og sprede viden, men i høj grad også at skabe motivation blandt medarbejdere og forbedringsteam og dermed virke som katalysator for forbedringsarbejdet.

En aktiv kommunikationsstrategi er derfor et vigtigt element i et forbedringsprogram, og kommunikation vil naturligt indgå som primær driver i det overordnede driverdiagram.

Formidling af historier, data, resultater, ambitioner, succeser – og i nogle tilfælde også formidling af fejlslagne initiativer – kan skabe effekter, der fremmer forbedringsindsatsen.

Et bredt spektrum af kommunikationskanaler kan anvendes i formidlingen fx nyhedsbrev, sociale medier, intranet, opslagstavler, dagsordenspunkt på møder, personaleblad eller i særlige tilfælde eksterne medier, pressen og offentligheden.

Fejringer lokalt på de enkelte enheder og større events eller kampagner i hele organisationen kan også med fordel medtænkes i kommunikationsstrategien, da det kan være med til at opbygge fællesskabsfølelse og faglig stolthed.

PS!' erfaring

Dansk Selskab for Patientsikkerhed har over ti års erfaring med forbedringsprojekter og -kampagner i det danske sundhedsvæsen. Kommunikation har været indbygget som et vigtigt element i disse projekter for at sikre opmærksomhed, sprede erfaringer og motivere deltagerne.

Dansk Selskab for Patientsikkerhed har sammen med forbedringsorganisationer i andre lande dannet den internationale #QiComms-gruppe (**Quality Improvement – Communications**), der har til formål at samle erfaringer med og fremme brug af kommunikation i kvalitetsudviklingen i sundhedsvæsenet.

Dansk Selskab for Patientsikkerhed har underskrevet et internationalt #QiComms Charter, der sætter fokus på strategisk kommunikation som en essentiel del af forbedringsarbejdet. Charteret blev lanceret ved International Forum om Quality and Safety in Health Care i Amsterdam 2. Maj 2018.

<https://patientsikkerhed.dk/qicomms/>

Formål

Der er tre formål med strategisk kommunikation i forbedringsprogrammer:

At formidle og sprede viden

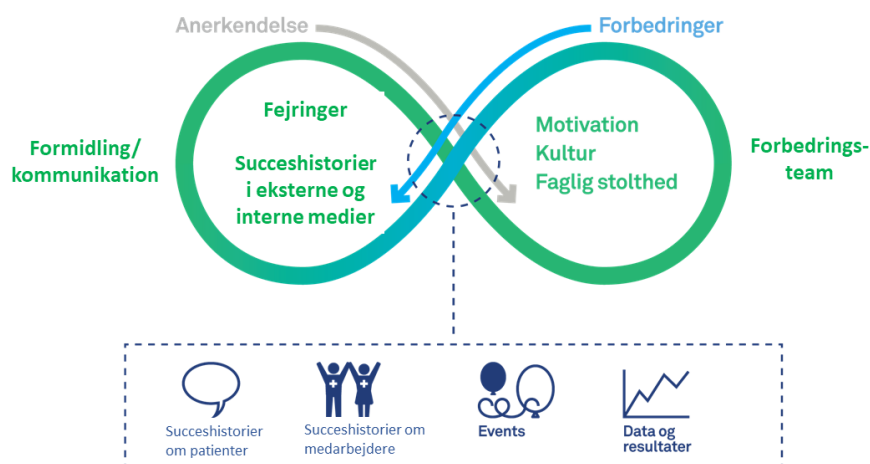
Det er en kommunikationsopgave at sikre, at team og andre deltagere i programmet har let adgang til viden og redskaber, der skal bruges i forbedringsarbejdet. Senere i forløbet, når de første team har opnået resultater, bruges strategisk kommunikation til at formidle erfaringer og understøtte vidensspredning.

At fremme motivation, entusiasme og fællesskabsfølelse

Erfaringer fra forbedringsprojekter er, at fejring og positiv omtale af forbedringsarbejdet opfattes af medarbejderne som anerkendelse af deres indsats og stimulerer motivation, engagement og faglig stolthed.

En spørgeskemaundersøgelse blandt deltagerne i projektet I sikre hænder i det kommunale sundhedsvæsen viser, at fejring af succes har positive effekter. Det skaber sammenhold, øger arbejdsglæden, styrker den faglige stolthed og motiverer til indsats for fortsatte forbedringer.

Tilsvarende effekter ses i forbindelse med positive historier i medierne og de medier, som deltagerne allerhelst vil omtales i, er kommunens egne medier, såsom hjemmeside, nyhedsbrev, personaleblad eller lignende.



At udvikle kultur – på længere sigt

Kommunikation kan på længere sigt anvendes til at udvikle kulturen i organisationen. Ønsker man fx at styrke en lærings- og forbedringskultur, kan dette understøttes kommunikativt – fx ved at demonstrere ledelsesfokus på området.

Hvornår anvendes metoden?

Strategisk kommunikation anvendes i alle faser af et forbedringsprogram. Allerede i forberedelsesfasen er det en god ide at gøre sig tanker om brug af kommunikative virkemidler og gerne sammensætte en kommunikationsstrategi/-plan.

Gennem alle faser kan ledelsen demonstrere sin støtte og sit engagement via forskellige kommunikationskanaler.

Anvendelsen af kommunikative virkemidler varierer, alt efter hvilken fase forbedringsprogrammet er nået til. I starten handler det i høj grad om at stille den relevante viden til rådighed for deltagerne, at skabe positive forventninger og en oplevelse af nødvendighed i de nye forbedringsteam og i organisationen som helhed.

Længere henne i processen kan kommunikation bruges til at formidle resultater og succeser og dermed vedligeholde forbedringsvilje og engagement, og at opbygge fællesskabsfølelse og netværksdannelse.

Også i sprednings- og vedligeholdelsesfasen er kommunikation et vigtigt værktøj. Her kan fx rollemodeller og ambassadører for forbedringstankegangen bringes i spil, ligesom kommunikation kan understøtte vidensspredning og netværksdannelse.





Hvordan anvendes metoden?

En række kommunikative redskaber kan tages i brug i forbindelse med forbedringsarbejdet.

Brug af historier

Formidling af "historier" er et kraftfuldt værktøj. Til forskel fra tørre facts og data vil menneskelige beretninger potentielt kunne påvirke følelser og dermed skabe motivation for forbedringer.

Det kan være historier om borgere, hvor forbedringsarbejdet har betydet en positiv forskel. Eller det kan være historier om borgere, der er blevet skadet. De negative historier kan være med til at sætte fokus på forbedringspotentiale og stimulere forbedringslysten ved at tale til den faglige stolthed.

Det kan også være historier, der præsenterer medarbejdere og fortæller om deres engagement og kompetencer. Det kan være rollemodeller for forbedringsarbejdet, det kan være teammedlemmer, der er særligt engagerede eller det kan være nogle af de medarbejdere, der tager sig af den daglige drift.

Historiefortælling kan med fordel indgå i "elevatortalen" (se metodebeskrivelse for elevatortalen)

Historier behøver ikke være lange skriftlige beretninger. De kan også fortælles med billeder eller video, eller end mundtlig beretning på et møde.

Historier kan formidles gennem mange forskellige kanaler. Det kan være opslag på en tavle, et indlæg på intranettet eller et punkt på personalemødet. Historier kan også anvendes i den eksterne kommunikation, fx på organisationens hjemmeside eller gennem kontakt til den eksterne presse.

Eksempel:

En pris til den bedste forbedringside

I forbindelse med forbedringsprogrammet I sikre hænder etablerede man I Sønderborg Kommune en pris for "månedens bedste forbedringside".

Formålet med prisen var for det første at anerkende medarbejdernes indsats for at yde borgerne den bedst mulige hjælp. For det andet - og lige så vigtigt - var formålet at tilskynde medarbejderne til at fortælle om deres gode ideer og erfaringer, og at bruge de positive historier aktivt i forbedringsarbejdet.

Hver måned, når prisen blev uddelt, blev prismodtagerne og deres ide nævnt på kommunens intranet, sådan at ideen kunne spredes.

Et eksempel på en ide var, hvordan man bedst kunne beskytte ældre mennesker i kørestol imod tryksår på fødderne.



Fejring

Som nævnt opleves det af medarbejderne at have en række positive effekter, når man fejrer sine små og store succeser undervejs – både for at opmuntre hinanden internt, men også for udadtil at markere et godt resultat. En fejring kan anvendes af ledelsen til at udtrykke anerkendelse og opmuntring til medarbejderne.

Tjekliste for fejring

I forbindelse med forbedringsarbejde er det vigtigt at fejre milepæle og succeser. Erfaringer fra store forbedringsprogrammer – på hospitaler og i det kommunale sundhedsvæsen - viser, at fejring fremmer arbejdsglæde, faglig stolthed og motivation for fortsatte forbedringer. Man kan fejre i forbindelse med gode resultater af forbedringsarbejdet, og man kan designe sine egne events, fx fejre en kollega som forbedringshelt, opfinde en pris, designe et diplom for at fejre en ide eller et resultat.

En fejring behøver ikke at være et stort og tidskrævende arrangement. En markering af et godt resultat kan tage 5-10 minutter. Men sommetider kan det være værd at investere lidt mere tid og energi og eventuelt invitere gæster eller måske endda den eksterne presse. Det er derfor ikke alle punkterne på nedenstående tjekliste, der har relevans for enhver fejring. Brug i stedet tjeklisten til inspiration.

Før arrangementet

- Find en passende dag og et passende tidspunkt
- Hvem skal deltage
- Inviter kolleger og samarbejdspartnere
- Inviter et. Ledelsen
- Læg invitation på intranettet
- Planlæg evt. catering
- Køb en gave, en buket blomster eller design et "diplom"
- Forbered en tale
- Orienter organisationens kommunikationsteam
- Inviter evt. eksterne journalister
- Udsend en pressemeddelelse
- Aftal, hvem der fotograferer/optager video under arrangementet

Under arrangementet

- Husk at tage billeder eller video under arrangementet
- Sørg for at kommunikationsteam journalister har adgang til relevant baggrundsmateriale og interview

Efter arrangementet

- Skriv et indlæg til de interne medier, fx hjemmeside, nyhedsbrev, opslagstavle ol.
- Send billeder eller video fra arrangementet til de interne medier og eller det lokale kommunikationsteam
- Send evt. billeder til den eksterne presse/journalister



Formidling af viden og metoder

Det er vigtigt i forbindelse med en forbedringsindsats, at deltagerne har let adgang til den nødvendige viden både om fagligt indhold og om forbedringsmetoder.

I forbindelse med et forbedringsprojekt, vil der ofte være en del af personalet, der gennemgår kurser eller hele uddannelsesforløb i forbedringsmetoder. Kommunikativt kan der støttes op om denne opgradering af viden i organisationen.

Der er mange mulige kanaler og platforme, man kan anvende til dette, fx orienteringsmøder, plakater, tavler, video, personaleblad, events og sociale medier. Det er en god ide at planlægge formidlingen i samarbejde med de medarbejdere, der skal modtage informationen.

Også medarbejdergrupper, som ikke er aktivt involveret, bør medtænkes i formidlingsstrategien for at skabe en positiv forventning til forbedringsindsatsen og oplevelse af medejerskab.

Fremme fællesskabsfølelse

Kommunikative værktøjer kan være med til at skabe fællesskabsfølelse. Fra tidligere forbedringsprojekter er det erfaringen, at positiv omtale af forbedringsarbejdet og dets resultater både i interne og eksterne medier fremmer oplevelsen af at arbejde for en fælles sag.

De læringsseminarer, som ofte indgår i forbedringsprojekter, er også gode anledninger til at fremme fællesskabsfølelsen, og det samme kan opnås i forbindelse med events som fx kampagnedage.

Ledelsesfokus og engagement

Fokus på forbedringsarbejdet fra ledelsens side er en af de vigtigste forudsætninger for succes. Ved hjælp af artikler, interview, billeder, video og lignende, kan dette ledelsesengagement formidles i organisationen.

Det er fx værd at formidle eksempler på, at ledelsen er til stede frontlinjen og efterspørger data og fremdrift i forbedringsarbejdet. Eller det kan være repræsentanter for ledelsen, der demonstrerer deres engagement i forbedringsarbejdet ved at skrive blog eller debatindlæg i interne eller eksterne medier.

Transparens/gennemsigtighed

Transparens – dvs. gennemsigtighed eller synlighed – i forhold til data og kvalitet kan være en meget stærk kraft i forbedringsarbejdet.

Det betyder, at der i organisationen er fuld åbenhed omkring fejl, mangler og risici og samtidig fokus på at finde nye arbejdsgange og løsninger. Transparens sender et signal om, at man anerkender problemerne og er på forkant med at forebygge risici.



Transparens er relevant på alle niveauer i organisationen. På ledelsesniveau er der brug for nøgledata, der kan sige noget om den generelle status og udvikling, og data som gør det muligt at identificere kvalitetsbrist, så der kan iværksættes initiativer for at løse problemerne.

Data kan fx samles i et dokument med de relevante informationer, der sendes til styregruppen før hvert styregruppemøde, eller på en tavle, der hænger ved kontorerne for den kommunale ledelse.

Lokalt kan de synlige data fx være en tavle, hvor man dagligt opdaterer data for den indsats, man er i gang med. Når alle kan følge udviklingen fra dag til dag, kommer der fokus på området. En positiv udvikling opmuntrer, og en negativ udvikling ansporer til læring.

Transparens kan også anvendes strategisk til at lægge et forventningspres på forbedringsindsatsen. Det kan man gøre ved åbent at melde ud, hvilket mål man stræber efter, og hvor langt man aktuelt er nået.

Eksempel:**Den internationale Stop Tryksår dag**

I forbindelse med forbedringsprogrammet I sikre hænder er der tradition for at markere den internationale Stop Tryksår-dag, der finder sted hvert år i november. Et element i dagen er, at hver enkelt afdeling/afsnit/enhed stiller sig offentligt frem og viser, hvor mange dage der er gået siden sidst, der har været et nyopstået tryksår hos en borger.

Det at dagen fejres og at der er åbenhed omkring tallene viser, at tryksår er noget, man holder øje med og opdager. Det viser åbenhed og er udtryk for en sikkerhedskultur.

Erfaringsudveksling og netværksdannelse

Et centralt element i en forbedringsindsats er, at der udveksles ideer og erfaringer. Dels i forbindelse med selve forbedringsarbejdet, hvor forbedringsteamene kan inspirere hinanden på tværs, og i høj grad i forbindelse med spredning af forbedringsindsatsen, hvor der er brug for at nye team lærer af de erfarne.

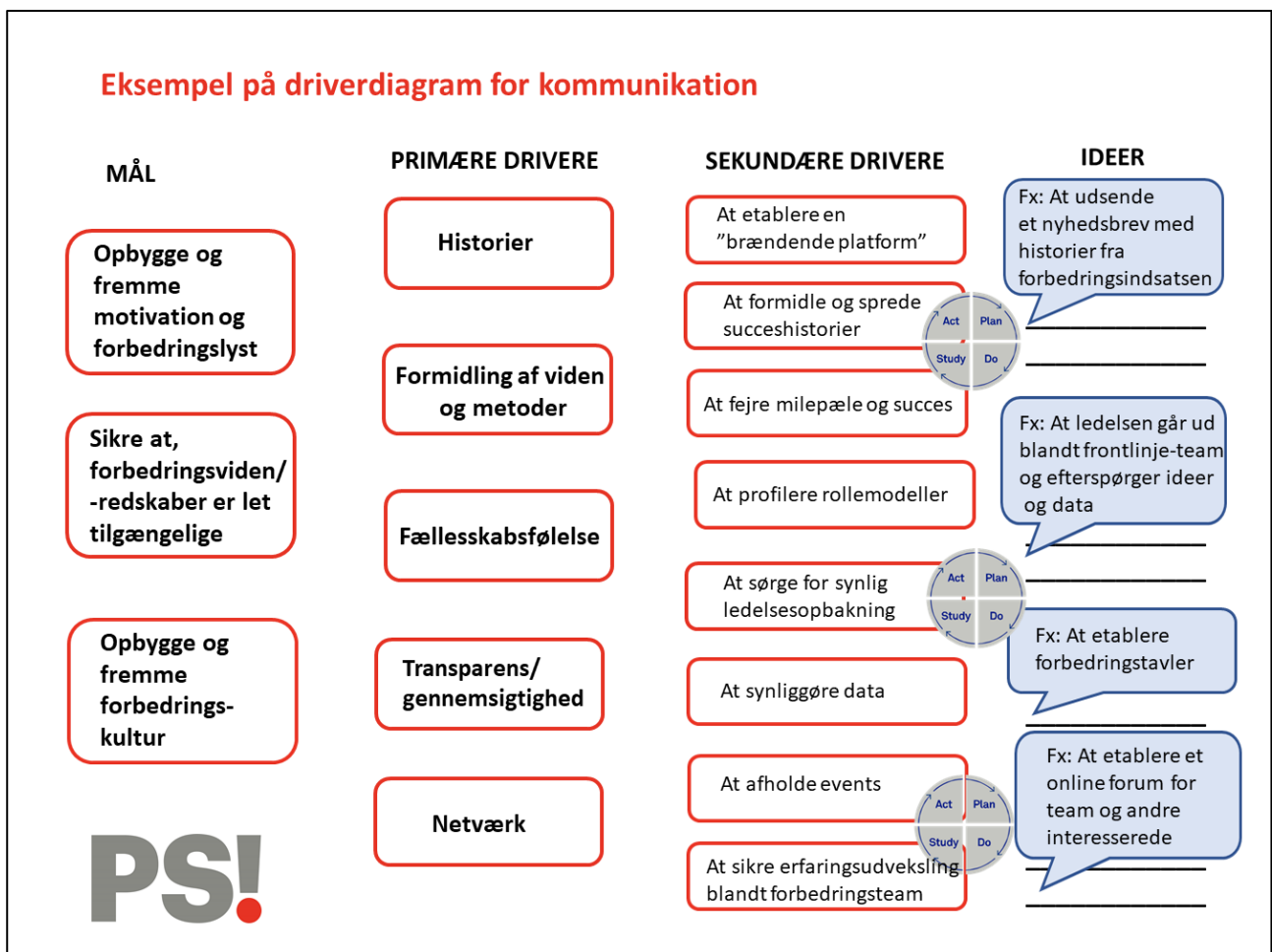
I det hele taget har netværksdannelse og erfaringsudveksling vist sig at være vigtige elementer i forbedringsarbejdet, dels fordi man kan gøre brug af hinandens ideer, og dels fordi der opbygges personlige relationer mellem deltagerne, som er betydningsfulde for engagementet og fællesskabsfølelsen.

I forhold til planlægningen af kommunikationsindsatsen betyder det, at der med fordel kan være en eller flere platforme, der gør det muligt for forbedringsteamene at have løbende kontakt. Det kan være fysiske møder i form af fx læringsseminarer, og det kan være elektroniske platforme eller sociale medier.

Forberedelse

Den strategiske kommunikation bør som nævnt indtænkes fra starten af et forbedringsprojekt, og kommunikation vil naturligt være en af de primære drivere i et overordnet driverdiagram.

Det er fornuftigt fra starten at planlægge kommunikationsindsatsen. Eventuelt kan en kommunikationsplan have form af et driverdiagram for kommunikation.



Tidsforbrug

Kommunikation er en kontinuerlig opgave i forbindelse med en forbedringsindsats. Men det er en god ide at planlægge, hvor meget tid der skal afsættes til opgaven.

Det kan være en fordel at indtænke og involvere organisationens kommunikationsteam/-afdeling.



Deltagere

Alle deltagere i et forbedringsprogram kan spille en aktiv rolle i kommunikationsindsatsen.

De medarbejdere, der udfører forbedringsarbejdet i praksis, bør selv være aktivt involveret i kommunikationsindsatsen. Det er vigtigt at de føler ejerskab og ikke oplever kommunikationen som noget, der bliver påtvunget dem.

Frontlinjemedarbejderne vil i mange tilfælde selv være de bedste til at formidle nyheder og historier fra forbedringsarbejdet fx via sociale medier.

Samtidig er det også en fordel at involvere organisationens kommunikationsafdeling, gerne allerede fra begyndelsen i forbindelse med udarbejdelse af kommunikationsplan.

Kommunikationsafdelingen vil kunne hjælpe med at identificere og formidle de gode historier og rådgive om, hvornår det kan være relevant at kontakte eksterne medier og journalister.

Faldgrube

Fokus på og fejring af arbejdet i forbedringsteamene kan medføre negative effekt. Medarbejdere, der ikke er direkte involveret i forbedringsprojektet, kan opleve, at deres indsats ikke i samme grad påskønnes.

Derfor er det vigtigt at anerkende ikke blot de succesfulde team, men også de kolleger, der tager sig af det daglige arbejde imens. Så vidt muligt kommunikeres forbedringsarbejdet som en fælles sag for alle ledere og medarbejdere.

Litteratur

Kommunikation som drivkraft for forbedringerne i det kommunale sundhedsvæsen
<https://patientsikkerhed.dk/kommunikation-fremmer-forbedringslysten/>

Når patientsikkerhed bliver synlig – et inspirationskatalog fra I sikre hænder om tavler og tavlemøder
<https://patientsikkerhed.dk/materialer/naar-patientsikkerhed-synlig/>

High-Impact Leadership, IHI, om transparency (gennemsigtighed), se side 13-15:
<http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/HighImpactLeadership.aspx>

Using communications approaches to spread improvement (Health Foundation)
https://www.health.org.uk/sites/health/files/UsingCommunicationsApproaches_revised%20page.pdf