

Kommunikation der forandr

- implementering og fastholdelse af infektionshygiejniske indsatser

Billede af blæsevej - med en vindmølle og mennesker, som søger læ

SSI den 26. februar 2026

HELLE PETERSEN

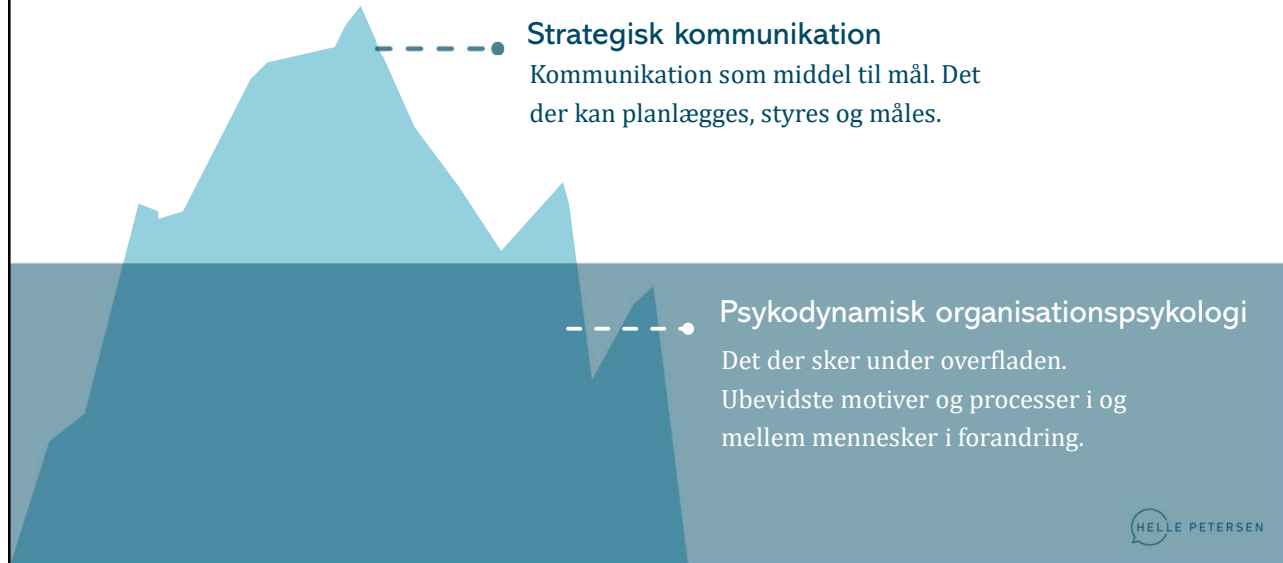
Citat fra Peter Plys

Der er følelser i
forandring – ikke
mindst på
hygiejneområdet

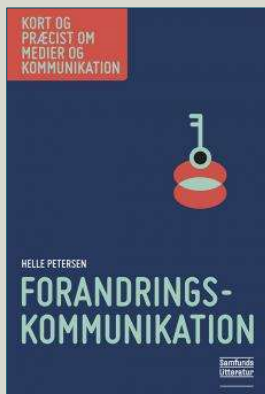
Der er kamp om
opmærksomhed og
relevans ift.
kerneopgaven på
jeres arbejdspladser

HELLE PETERSEN

Forandringskommunikation



www.hellepetersen.dk



- Ph.d. i forandringskommunikation og master i organisationspsykologi (MPO)
- Selvstændig forsker og rådgiver:
 - Forandringsprocesser, ledelsesudvikling, kommunikation i sundhedsvæsenet og rollen som rådgiver
- Ekstern lektor på Danmarks Medie- og Journalisthøjskole
- Medstifter og bestyrelsesmedlem i Dansk Selskab for Kommunikation i Sundhedsvæsenet (sksnet.dk)
- Formand for Dansk Lymfødeme Forening (dalyfo.dk)
- Tidl. forskningsgruppeleder og lektor på Roskilde Universitet samt erhvervsforsker og leder i Novo Nordisk

HELLE PETERSEN

Forskningsprojekt om hygiejnekommunikation (2014)

Hvordan skaber man via kommunikation holdnings- og adfærdsændringer på hygiejneområdet?

- Hvad kendetegner hygiejnekommunikation på en sygehusafdeling?
- Hvilke styrker og svagheder, barrierer og muligheder findes i den nuværende måde at kommunikere om hygiejne på?
- Hvordan kan hygiejnekommunikationen fremadrettet forbedres?

*Det er bare det med at få
det implementeret –
hvordan er det lige vi
lykkes med det?*



HELLE PETERSEN

Forandringskommunikation handler om...

at sætte hygiejne på dagsordenen

at give viden om hygiejne

at få prioriteret hygiejne

at motivere adfærdsændring – skabe og fastholde forandring

En kæmpe
Kommunikations-
opgave

HELLE PETERSEN

Kampen om opmærksomhed – og mening!



Det er jo skide spændende det her hygiejneområde, men nu arbejder vi med tryksår i den her uge. Vi arbejder med social kapital, personalet skal udfylde deres MTU-rapport, medarbejdertilfredshedsundersøgelse, vi arbejder med syv millioner andre ting, altså. Det handler jo om det er en konstant konkurrence om opmærksomheden, og hvad der giver mest mening.

OUH-case:
hygiejnekoordinator



Cen/lok-strategien

Vejen til forandring

Central kommunikation

Massekommunikation;

- stormøder med direktionen
- artikler i personalebladet
- information på intranet
- pjecer

Lokal kommunikation

Linjekommunikation;

- "oversættelse" af budskaberne
- møder i afdelinger og teams
- temadage
- individuelle samtaler
- *uformel kommunikation med nærmeste leder*



Cen/lok-strategien

Vejen til forandring

Central kommunikation

Massekommunikation;

- stormøder med direktion
- artikler i personalebladet
- information på intranet
- pjecer

Lokal kommunikation

Kommunikation;

- "indsættelse" af budskaberne
- i afdelinger og teams
- dage
- individuelle samtaler

Hvorfor?
Hvad betyder
det for mig?

*uformel kommunikation med
nærmeste leder*

HELLE PETERSEN

Den lokale forandringsagent

– et stærkt kort på hånden men en svær rolle



- formelle ledere
- nøglepersoner
- opinionsdannere

Hvordan er jeres
gennemslagskraft?

Er mandatet på plads?

Hvordan er I autoriseret i
jeres rolle?

Hvordan er samspillet
mellem centrale og lokale
hygiejneaktører?

HELLE PETERSEN

Jeres kommunikationsopgave



Det er måske i virkeligheden ofte baggrunden for tagne beslutninger, jeg savner information om, mere end det er selve beslutningen. Fx ved større forandringer. Her er det ofte uklart, hvilke problemer ledelsen søger at løse, eller hvilke mål de søger at nå med det.

! Information skal sættes ind i rette kontekst



Den rigtig gode leder oversætter budskaberne ned i organisationen, så det bliver forståeligt for folk. Der er jo altid mindst to i kommunikationen, så det handler om at kombinere det, man selv synes er vigtigt, med det den anden synes er vigtigt.

! I skal afsætte tid nok til at diskutere vigtige "issues" med medarbejderne

HELLE PETERSEN

Jeres kommunikationsopgave



Det er måske i virkeligheden ofte baggrunden for tagne beslutninger, jeg savner information om, mere end det er selve beslutningen. Fx ved større forandringer. Her er det ofte uklart, hvilke problemer ledelsen søger at løse, eller hvilke mål de søger at nå med det.

! Information skal sættes ind i rette kontekst



Den rigtig gode leder oversætter budskaberne ned i organisationen, så det bliver forståeligt for folk. Der er jo altid mindst to i kommunikationen, så det handler om at kombinere det, man selv synes er vigtigt, med det den anden synes er vigtigt.

! I skal afsætte tid nok til at diskutere vigtige "issues" med medarbejderne

HELLE PETERSEN

LYT...
ellers er der
ikke plads til
NYT 😊

Reflektér over dette



Hvike issues fylder hos jeres kollegaer?

Er I lyttende, containende og inddragende?

Hvilke emner skal I have styr på skabe opmærksomhed og mening i indsatserne?

Er I fortrolige med den relevante kontekst for jeres budskaber?

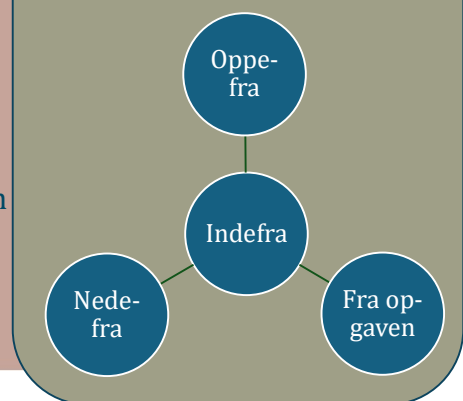
Føler I jer selv godt klædt gennem dialogen med jeres leder?



Kilder til modstand

- Hvis der er tvivl om ledelsens engagement
- Hvis formålet med forandringen ikke står klart
- Hvis forandringens omkostninger ikke lægges frem
- Manglende autorisation bag budskabet

Hvordan er du autoriseret i din rolle?



Den lokale forandringsagent kæmper med autorisationen



Jeg har mange bekymringer om at være hygiejnekoordinator. Hvordan skal jeg påtale? Fx overfor en kollega, der sidder med tre ringe på i kaffestuen, og jeg ved at hun skal ind på stuen bagefter...det er svært fordi det er kollegaer, og det bliver personligt

Autoriseret via opgaven ☹️
 Autoriseret af kollegaerne ☹️
 Autoriseret indefra ☹️



Jeg vil ikke have en politifunktion – det er der ingen af os der vil, for vi skal også være kollegaer

OUH-case:
nøglepersonen



Ledelsesopbakning er afgørende for den lokale forandringsagent, men...



Autoriseret oppefra – ikke eksplicit ☹️

Jeg bliver ikke spurgt til, hvordan går det med projektet. Min ledelse kommer ikke til mig og siger, hvordan går det med det der, eller går rundt selv og spørger nogen. Altså det er bare dit projekt – altså "det har Gitte", og så tager Gitte det (...) Jeg har ikke lagt skjult på fra starten af, at jeg vil gerne have deres opbakning, og det er jo rigtig let at sige "jamen, det har du". Men hvad er en opbakning, altså hvad lægger de i ordet opbakning?

OUH-case:
nøglepersonen



"Strategisk autorisation" af forandringsagenten

Indledning på afdelingsmøde v. oversygeplejersken:

"Vi skal nu høre om de nye retningslinjer for rengøring af sengeområderne. Som I ved, har vores afdeling været smittekilde for et udbrud af Clostridium difficile. Det må ikke ske igen, at vi udsætter vores sårbare patienter for den risiko – vi er her for at gøre patienter raske, ikke mere syge. Derfor har vi jeg bedt Gitte (hygiejnekoordinator) om at gennemgå det store stykke og vigtige arbejde, der er lavet for at sikre god hygiejne fremadrettet – og ikke mindst de nye retningslinjer, som vi alle skal arbejde efter allerede fra i dag. Ordet er dit, Gitte..."

Afrunding v. ledende overlæge:

"Tak skal du have, Gitte. Jeg hæfter mig særligt ved dit budskab om, at vi kun når i mål, hvis vi alle påtager os et medansvar. Det gælder plejepersonalet, det gælder sekretærgruppen, lægerne og os i ledelsen. Jeg forventer, at alle arbejder med – sætter jer ind i det nye, spørger Gitte og hendes kollegaer til råds, hvis I er i tvivl om noget – og at I retter ind efter den vejledning I får, så vi fortsat kan være kendt for vores faglige kvalitet – ikke for dårlig hygiejne."



Styrk samarbejdet med en "kommunikationskontrakt"

- Lav en forventningsafstemning
- Diskuter hinandens behov og ønsker og aftal spilleregler for jeres indbyrdes kommunikation og samarbejdet om hygiejnekommunikationen
- Vær visionær: Hvad er "god kommunikation" hos os? Hvad mener vi fx med "opbakning"?
- Vær klar: Rolle- og ansvarsfordeling i hygiejnekommunikationen

Det er godt, når du/I...	Det vil være dejligt, hvis du/I...

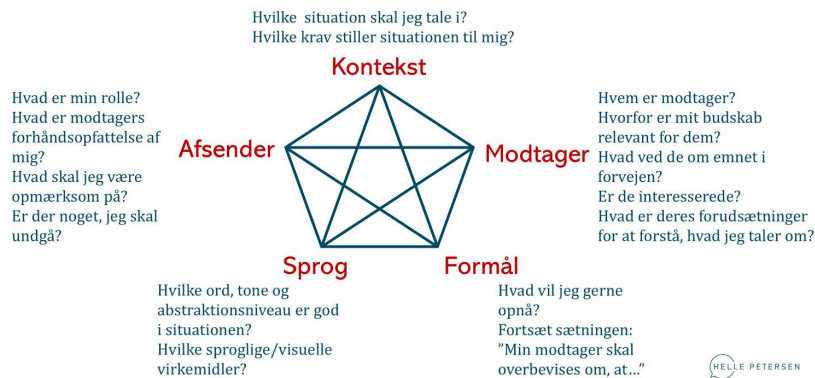
Vi skal have mere...	Vi skal have mindre...



Kommunikér strategisk

Tre værktøjer der virker – fra lancering over implementering til fastholdelse

Analysér kommunikationssituationen



HELLE PETERSEN

Kommunikationsmål

Hvad vil du opnå?



Hoved

- Hvad skal modtagerne **tænke**?
- Hvad er dit budskab?



Hjerte

- Hvad skal modtagerne **føle**?
- Hvilken stemning skal der herske omkring dit budskab?



Ben

- Hvad skal modtagerne **gøre**?
- Hvilke handlemuligheder har de?

HELLE PETERSEN

Er der konsistens i jeres budskaber?

“

Hvorfor skal vi bruge
tid på det her?

”

Er der evidens for at
det gør en forskel?

“

?????

 HELLE PETERSEN

Q&A for konsistens og retning

Hvad spørger de ofte
om?

Hvilket spørgsmål vil
jeg helst undgå?

Hvad kan jeg ikke
svare på – som jeg
burde kunne?

Hvordan håndterer
jeg spørgsmål, der
ikke er svar på?

Hvad rør sig på
området, som jeg
skal være forberedt
på

Question	Answer
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6

 HELLE PETERSEN

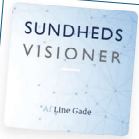

HELLE PETERSEN

[Rådgivning](#)
[Forskning](#)
[Undervisning](#)
[Bøger](#)
[Om mig](#)





#26 Helle Petersen: Forandringskommunikation
 M&A Lounge - Ledelse af forandringer
 22092023 - 110 min
[▶ Play](#)



#58 Forandringskommunikation i sundhedsvæsenet med Helle Petersen
 Sundhedsvisioner
 30. APR - 40 MIN
[▶ Play](#)

“Når den interne kommunikation fungerer, er der fokus på kerneopgaven via engagerede medarbejdere og professionelt samarbejde. Effektiv forandring kræver strategisk kommunikation på alle ledelsesniveauer.”

Helle Petersen, ph.d., MPO
 Kommunikationsforsker og -rådgiver

 +45 30 71 74 40
  post@hellepetersen.dk
 [LinkedIn](#)