



ÅBENHEDSPOLITIK I REGION H
MARTS 2016

Agenda

- Baggrund og formål
- Målgruppe og analysesetup
- Konteksten

- Hvad er åbenhed?
- Fordele og ulemper ved RegionH som en åben organisation
- Ytringsfrihed
- Involvering og påvirkelighed
- Gennemsigtighed
- What does it mean?
- Løsningskatalog

BAGGRUND

Region Hovedstaden skal have udarbejdet fire nye politikker, hvoraf den ene er politikken om åbenhed. Hensigten er, at denne politik sammen med de tre andre skal erstatte eksisterende politikker. Åbenhedspolitikken må fylde 1-2 sider og skal kun adressere situationer, hvor sund fornuft, lovgivning og retningslinjer ikke er tilstrækkelige.

FORMÅL

Formålet med denne undersøgelse er at undersøge begrebet åbenhed – samt de tilhørende underbegreber: ytringsfrihed, gennemsigtighed og involvering/påvirkelighed. I undersøgelsen har vi tre formål:

- Vi søger at få **italesat dilemmaer** – gråzoner, hvor der ofte er **modstridende hensyn**, som medarbejderen skal tage med i sine overvejelser.
- Samtidig ønsker vi at få identificeret **udsagn**, der giver svar på, **hvordan man handler** indenfor en sådan gråzone, så vi kan udvikle en **adfærdsguide**.
- Udover at få italesat begreberne og de tilhørende dilemmaer fra et virkelighedsperspektiv, kan informanterne samtidig være behjælpelige med at **formulere politikkerne**, så de bliver mere håndgribelige og virkelighedsnære.

Målgrupper og analysesetup



Målgrupperne:

1. Medarbejderne (Sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter)
2. Mellemlederne (Sygeplejersker og læger)



Gruppedynamik – italesættelsen og argumentationen

Hvad har vi spurgt om:

1. Hvad forbinder de med åbenhed helt generelt?
2. Zoom ind på de tre underkategorier af åbenhed:
 - a) Ytringsfrihed
 - b) Involvering og påvirkelighed
 - c) Gennemsigtighed



Et brudstykke viden til en større proces...

Fra fokusområder til udvalgte indsigter

Fra udvalgte indsigter til anbefalinger





ÅBENHED

Åbenhed defineres som...



GENNEMSIGTIGHED

Omkring / om / over for
noget eller nogen

SIGNALERER ÅBENHED – SENDE UD

Antonym... Lukkethed

MODTAGELIGHED – TAGE IND

Flydende
information
og viden

Imødekom-
menhed og
påvirkelighed



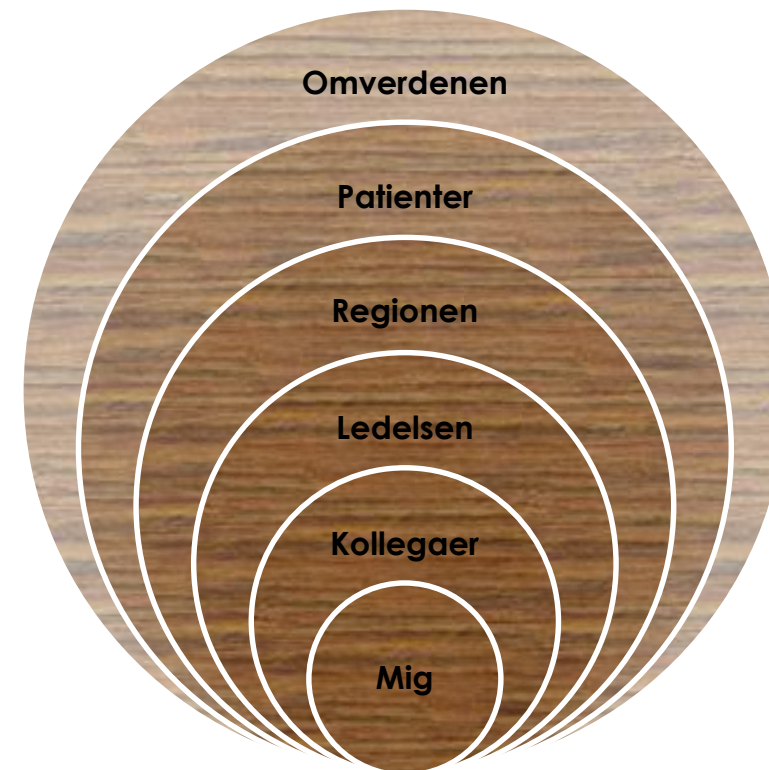
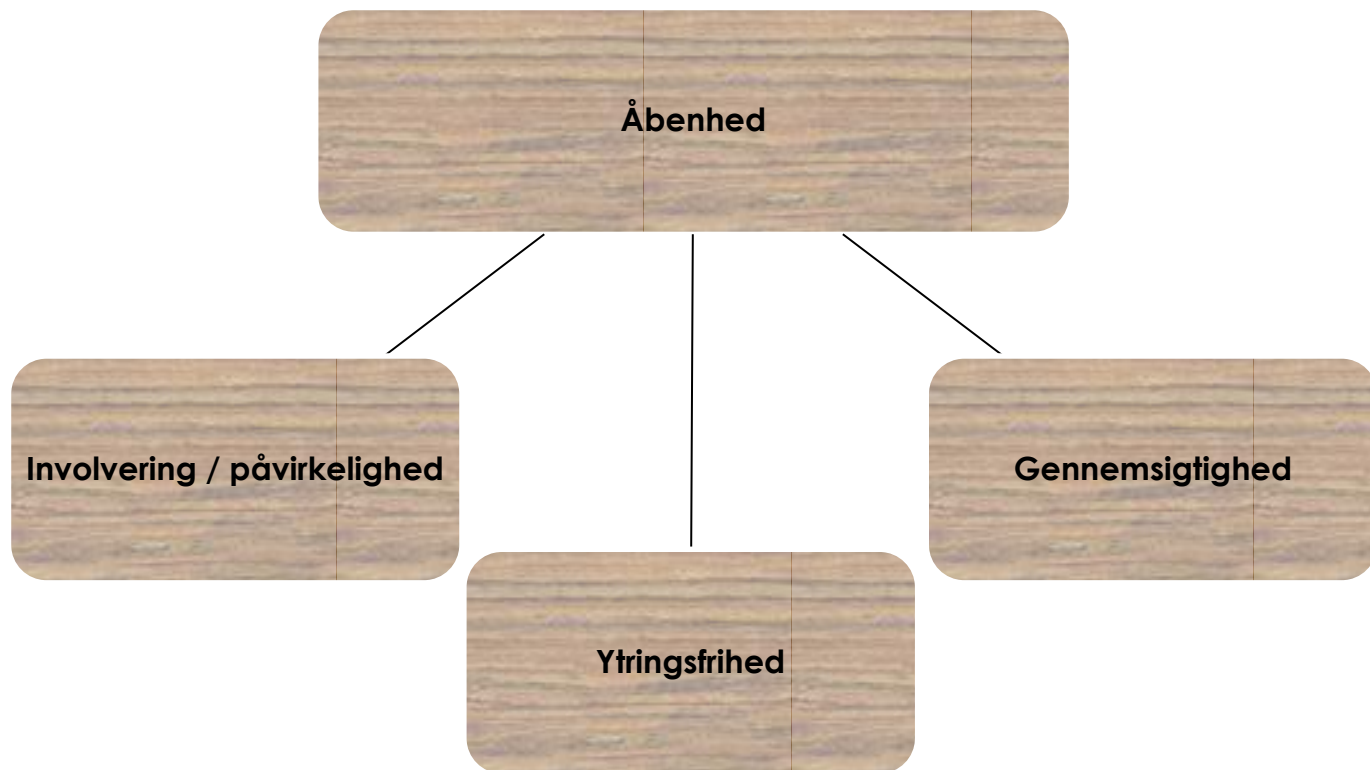
Hvad er åbenhed, og hvorfor er det vigtigt...?



"Åbenhed er, at vi løbende bliver informeret om, hvad der sker på hospitalerne, og at borgerne kan gå ind og læse, hvad der foregår."

"Åbenhed er et vigtigt element i forhold til at skabe en vis tryghed. Det er enormt vigtigt at fortælle, at nu starter man med nedrivning der. Det kan være et overload. Loyalitet og tryghed følges rigtig meget ad."

Hvor mange perspektiver kan vi indtænke i begrebet åbenhed?



Åbenhed er et vidt begreb... og det er komplekst



”

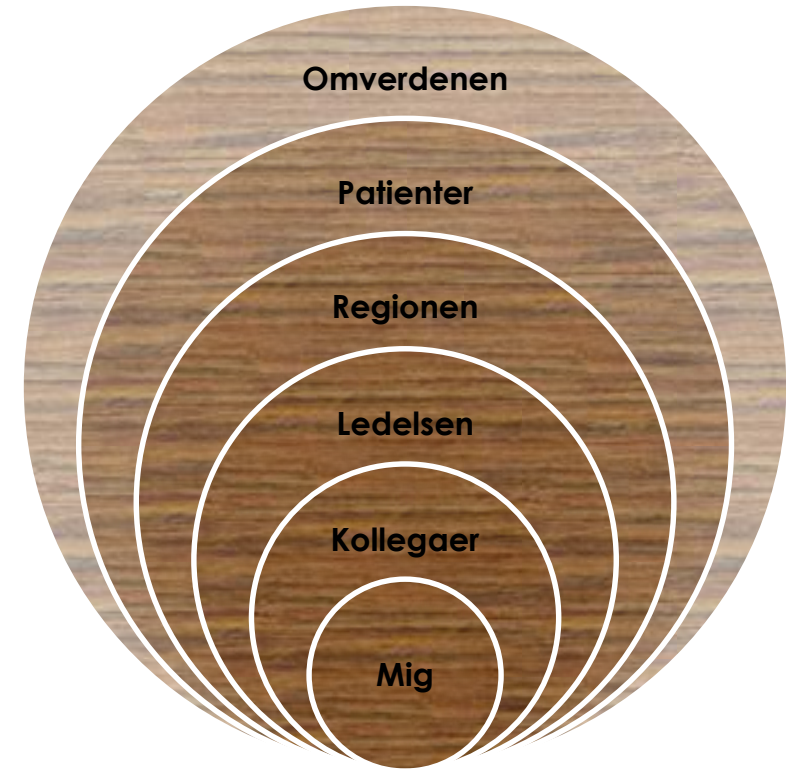
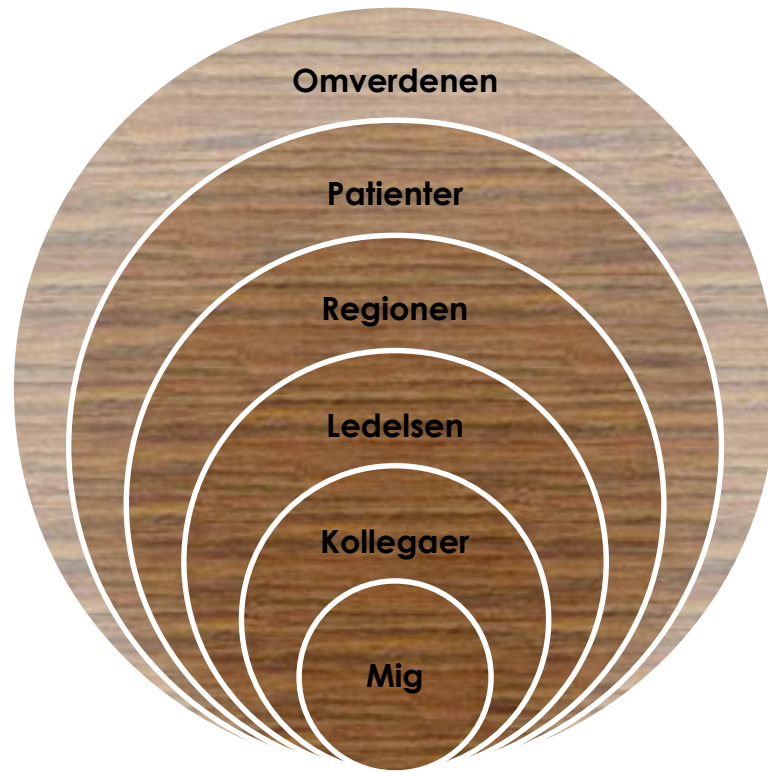
Nu siger du åbenhed. Hvad mener du helt præcist...? Jeg ved ikke, om jeg helt forstår opgaven. Åbenhed er jo et vidt begreb. Det er jo svært at svare på. Det er jo ikke bare én ting...



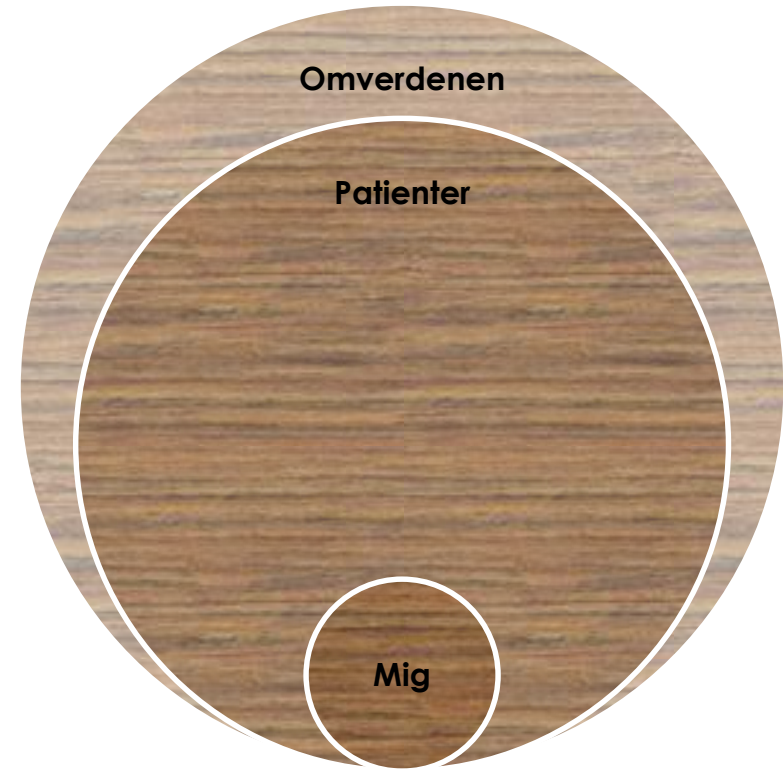
Åbenhed er svært at
definere – i forhold til
hvad, hvem, hvordan?

Manglende forståelse
afspejler
kompleksiteten

Vi hører og fokuserer på to perspektiver



Vi hører og fokuserer på to perspektiver



Regionen som åben organisation...?



” På grund af intranet har vi så let ved at få information om, hvad vi skal bruge. Jeg bruger den om psykiatrien, og der er det dejligt at finde ud af psykiatriens politikker ift. vold og trusler.

” Når du stiller spørgsmålet, oplever jeg ikke regionen åben. Jeg oplever ikke, at den ser mig, den er ikke åben overfor mig. Jeg erkender, at der er en lind strøm af informationer, men jeg har ikke tid til at sidde på intranettet i løbet af en arbejdsdag.

” Patienter kan få adgang til nærmest al information – de kan søge på nettet om deres sygdom, og de kan selv logge ind og se prøverne af deres resultater, så ja for dem er den vel åben....

” Vi har lige haft en klagesag. Hende der stod i sagen, var meget alene om den, først gik hun til ledelsen, men så dansk sygeplejeråd. Hun oplevede ikke, hun kunne få svar nogen steder...

Regionen som åben organisation...?



”

På grund af intranet har vi så let ved at finde ud af, hvad vi skal bruge. Jeg bruger den om psykiatrien, og der er det dejligt at finde ud af, hvad der er skift. vold og trusler.

”

Når du stiller spørgsmålet, oplever jeg, at den er lukket, at den ser mig, den er ikke åben overfor mig. Jeg erkender det, men jeg har ikke tid til at sidde på intranettet i løbet af en arbejdsdag.

”

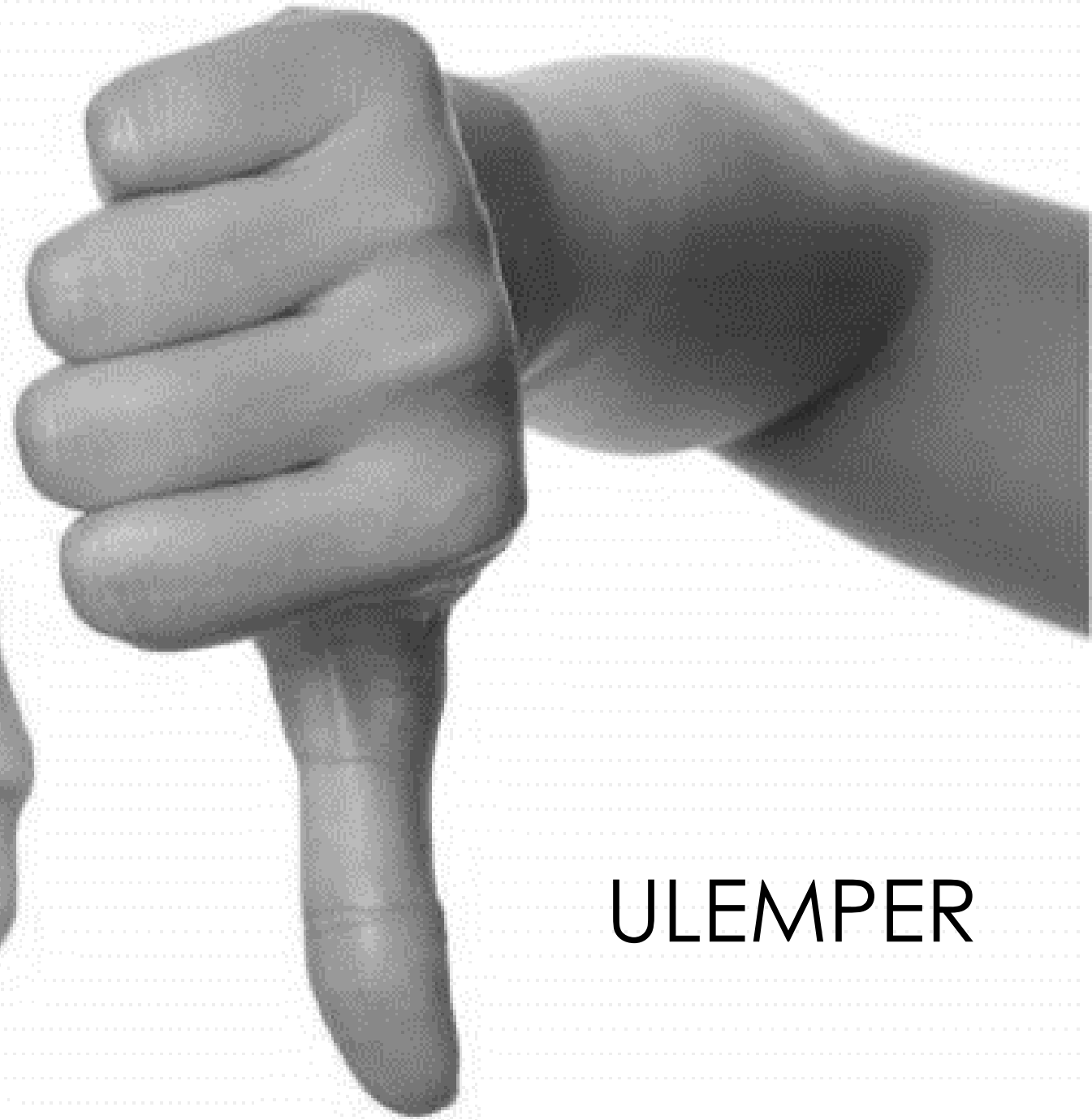
Patienter kan få adgang til næsten alle data om deres sygdom, og de kan selv logge ind og se prøverne an. Det er meget åbent om deres sygdom, og de kan selv logge ind og se prøverne an. Det er meget åbent...

”

Vi har lige haft en klagesag. Hende der klagede på, at hun ikke havde fået svar nogen steder... men så dansk sygeplejeråd. Hun oplevede det som en klagesag om den, først gik hun til ledelsen, men så dansk sygeplejeråd. Hun oplevede det som en klagesag om den, først gik hun til ledelsen, men så dansk sygeplejeråd. Hun oplevede det som en klagesag om den, først gik hun til ledelsen, men så dansk sygeplejeråd.

REGIONEN ER DELS ÅBEN OG
DELS LUKKET OVER FOR BÅDE
MEDARBEJDERNE OG
PATIENTERNE

FORDELE



ULEMPER

Fordele ved åbenhed

- Al information bliver tilgængelig for alle medarbejdere, så man ved, hvad der sker inden for forskellige emner
- Information giver viden, som skaber muligheder – eks. faglige samspil
- Oplevelsen af at være en del af et større hele
- Åbenhed kan skabe større forståelse
- At vi som medarbejdere ikke skal forsvare det, der ikke kan ses
- Større kendskab til øverste høvding – så de bliver mennesker og ikke en ukendt faktor
- Åbenhed om beslutningsprocessen og budgetgennemsigtighed, så der er færre overraskelser
- Mere åbenhed må betyde færre politikker

Medarbejdere

Ulemper ved åbenhed

- Adgang til al information skaber forventninger til, at medarbejderen holder sig ajour
- Hvilken information er nødvendig information – ved vi noget forskelligt?
- Hvis man vil det modsatte af informationen – beslutningerne blive truffet over hovedet på os – det kan skabe en frustration
- Ikke diskuterbar topstyret information om ændringer – det kan skabe usikkerhed
- Hvis det ikke kan efterleves, skaber det større udfordringer
- Nervøsitet for kammeratlig samtale
- Færre politikker betyder flere fortolkningsmuligheder – flere svar og usikkerhed for patienten

Fordelen ved åbenhed

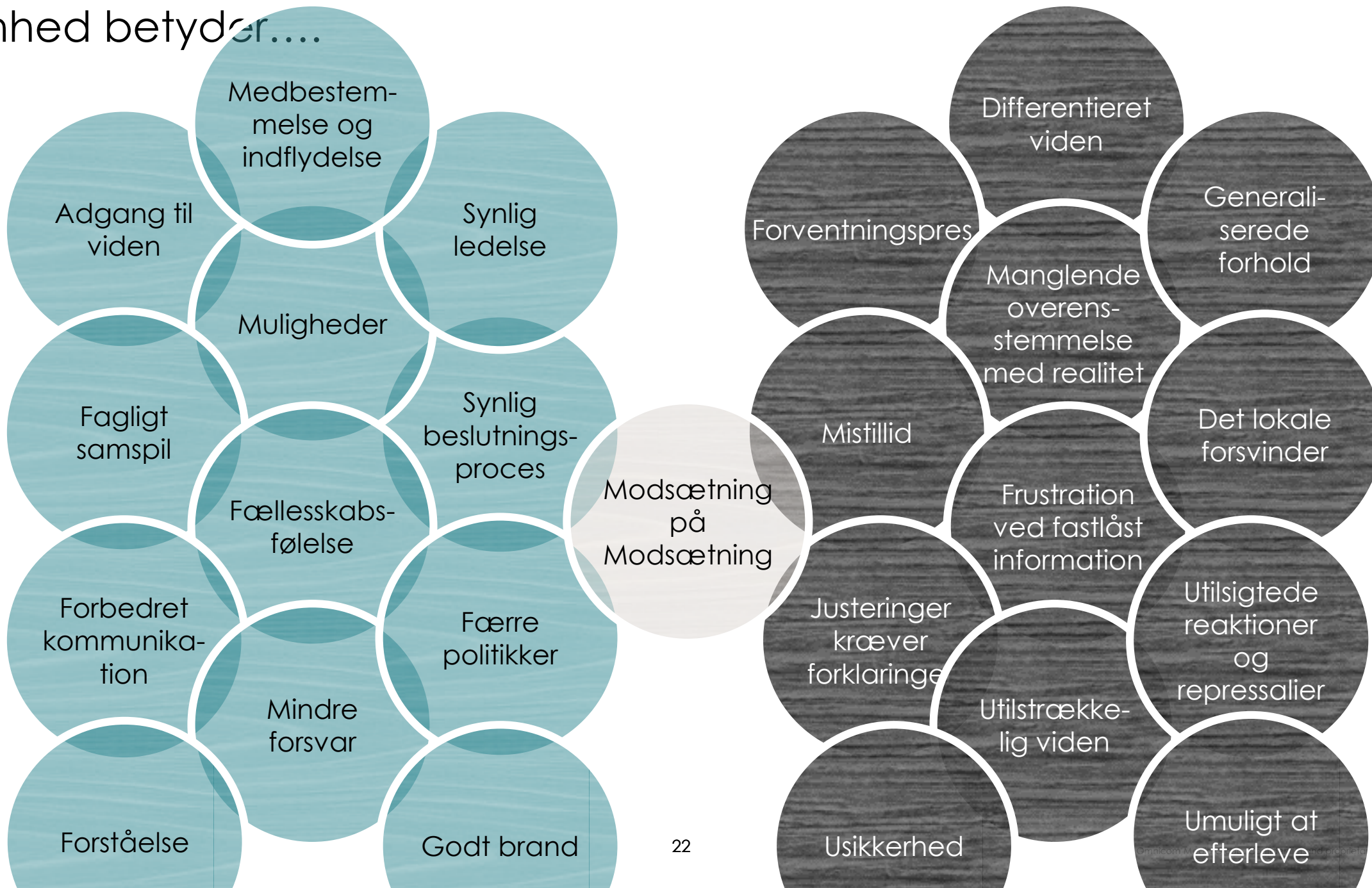
- Fælles strategier, mål, værdier og retningslinjer giver sammenhæng
- Netværksdannelse på tværs af hospitaler
- Skaber tryghed under omstruktureringer og måske endda loyalitet
- Mulighed for større indflydelse, blive hørt og komme med ideer
- Ingen overraskelse ved besparelse
- Forbedret kommunikation, som flyder op og ned i hierarkiet
- Godt brand
- Gennemsigtighed og forståelse – at der er andre end os, der lider under det – at vi er fælles om det her

Mellemledere

Ulemper ved åbenhed

- Risiko for generalisering uden plads til den individuelle – det lokale forsvinder
- Åbenhed omkring justeringer skaber behov for forklaringer af beslutningen og prioriteringen
- Reaktioner på informationen om, at afdelinger eksempelvis skal lukkes
- Hvis personalet informeres, vil man alligevel aldrig kunne informere tilstrækkeligt. Det vil stadig kunne skabe utryghed og splittelse
- At beslutningen er taget, når informationen kommer ud – ikke diskuterbar information
- Når det ikke stemmer overens med det den enkelte oplever – mistillid
- Nervøsitet for repressalier

Åbenhed betyder....



Fordele ved åbenhed

- Alle patienter har adgang til information, hvilket øger patientsikkerheden og blik for, at det er menneskeligt at fejle
- Mere kontakt med og fokus på borgere
- At borgere bliver informeret om, hvad der foregår på alle hospitaler
- Patienten får indsigt i sin egen behandling, og kan sammenligne sig med andre
- Indsigt i prioriteringerne i sundhedsvæsenet, og patientforeningens ønsker kan lettere komme i spil
- Patienterne får mulighed for at ytre sig
- De kan forberede sig hjemmefra

I forhold til patienterne

Ulemper ved åbenhed

- Tavshedspligt
- Skabe usikkerhed blandt medarbejderne
- At personalet ikke kan leve op til patienternes forventninger
- Tage fat i tilfældigt personale – min ret, men ikke hensigtsmæssigt
- At vi som medarbejdere kan blive udstillet
- Patienter kan aflæse resultaterne på deres prøver, før det er muligt for os at forklare dem indholdet, og det kan gøre dem utrygge
- Forberedelsen hjemmefra kan forvirre
- Krav og ressourcer hænger ikke sammen

DER ER BÅDE FORDELE OG
ULEMPER VED, AT REGIONEN
VIL VÆRE EN ÅBEN
ORGANISATION – ÅBENHED
ER ET DILEMMA I SIG SELV

SAMTIDIG FREMGÅR DET, AT
DET SAMME KRITERIE BÅDE
KAN VÆRE EN OG EN ULEMPE
– NUANCERNE ER ALTSÅ
OGSÅ ET DILEMMA I SIG SELV

- Åbenhed er et komplekst fænomen, som er svært at definere – det har både en faktisk og en emotionel karakter
- Det har rigtig mange perspektiver at tage højde for, når der tales om åbenhed
- Regionen beskrives dels som åben dels som lukket af og for medarbejderne og patienterne
- Der anfægtes mange fordele og ulemper ved regionen som en åben organisation
- Hertil kommer det, at det samme kriterie både kan fremstå som en fordel og en ulempe på samme tid



Nedslag i dilemmaer og løsninger...






Fokus: At
ytre sig ift.
interne og
patient
sager

YTRINGSFRIHED

Ytringsfrihed i organisationen og overfor omverdenen...



” ”Jeg synes ikke, jeg har nogen ytringsfrihed. Jeg har selv oplevet, at der kommer dekreter fra regionen om, sådan skal du gøre, og sådan skal det være. Og der har jeg oplevet, at jeg tog til genmægle, og jeg satte mig ned og skrev et ordentligt brev, sagligt, om at det var fjollet, og der skal jeg love for, at jeg fik så mange "tæsk", og det så faktisk mandede ud i en kammeratlig samtale med centerchefen. Det er så langt fra min forståelse af, hvordan tingene skal foregå. Jeg blev beskyttet af min tillidsrepræsentant

Ytringsfrihed i organisationen og overfor omverdenen...



”

Vi har haft episoder, hvor folk er gået til avisen, hvor jeg ikke selv har måtte sige noget. Ingen i afdelingen kan forklare sig. Man har mundkurv på. Vi har oplevet, at vi er blevet citeret forkert. Hvor man har brug at sige: det her er ikke rigtigt.

Ytringsfrihed i organisationen og overfor omverdenen...

”

Jeg oplever ikke det med ytringsfrihed som et problem. Jeg ved, hvem jeg skal ytre mig til for, at jeg bliver hørt. Og der, hvor jeg er, har vi også fået instruktioner og vejledning om, hvordan vi skal gå til pressen

Det er et dilemma,
at man ikke oplever
man kan ytre sig
grundet
tavshedspligt og
uden, der kommer
konsekvenser

Værktøjer, det
rigtige netværk og
loyalitetsspligt

”

Ved ytringsfrihed har jeg skrevet loyalitet øverst. For mit eget vedkommende skal jeg kunne være loyal overfor de beslutninger, der kommer ovenfor, jeg kan godt være uenig som privatperson. Men jeg synes det er vigtigt, at man er loyal, fordi ellers kan jeg ikke forsvare det overfor 30 medarbejdere

Jeg ved ikke, hvor jeg skal gå hen...

” Jeg oplever ikke, at jeg skal være bange for at ytre mig. Jeg ved bare ikke, hvor jeg skal gå hen med det. Hvordan er strukturen? Selv dem der sidder i ledelsen kan ikke finde ud af det. Der er ikke nogen, der ved, hvad man gør...

” Patienterne involverer sig, vi har mulighed for at være åbne over for patienterne. Men vi ved ikke, hvor vi skal gå hen med forslagene, hvis patienterne siger sådan og sådan...



- Langt de fleste af medarbejderne og mellemlederne oplever, at de ikke har ytringsfrihed – i hvert fald ikke uden der kommer konsekvenser
- Det gælder både i forhold til interne forhold, men også i forhold til omverdenen, når pressen vælger at tage patientsager op
- Langt de fleste ved ikke, hvor de skal hen. Enkelte har fundet løsninger igennem værktøjer, de rigtige relationer og mellemlederne har fundet mere ro i deres loyalitetspligt – denne del vender vi tilbage til





Fokus:
Patienterne

PÅVIKELIGHED

IMØDEKOMMENHED

Patienten i fokus



Søger information
på nettet
→
Stiller Krav

Kommunikation
fra regionen
→
Får forventninger

Sætter sig selv i
fokus og bliver sat
i fokus af
regionen

”

Dem, som vi har indlagt involverer sig meget og stiller store krav, søger meget på nettet. Nogle gange kan det være svært at give dem det tilbud, de forventer... de vil gerne have det hele...

”

Ja, men også fordi regionen sender for meget information ud med pjecer, og når de kommer ind, kan de ikke engang få et glas saftvand. ...



Patienten i fokus



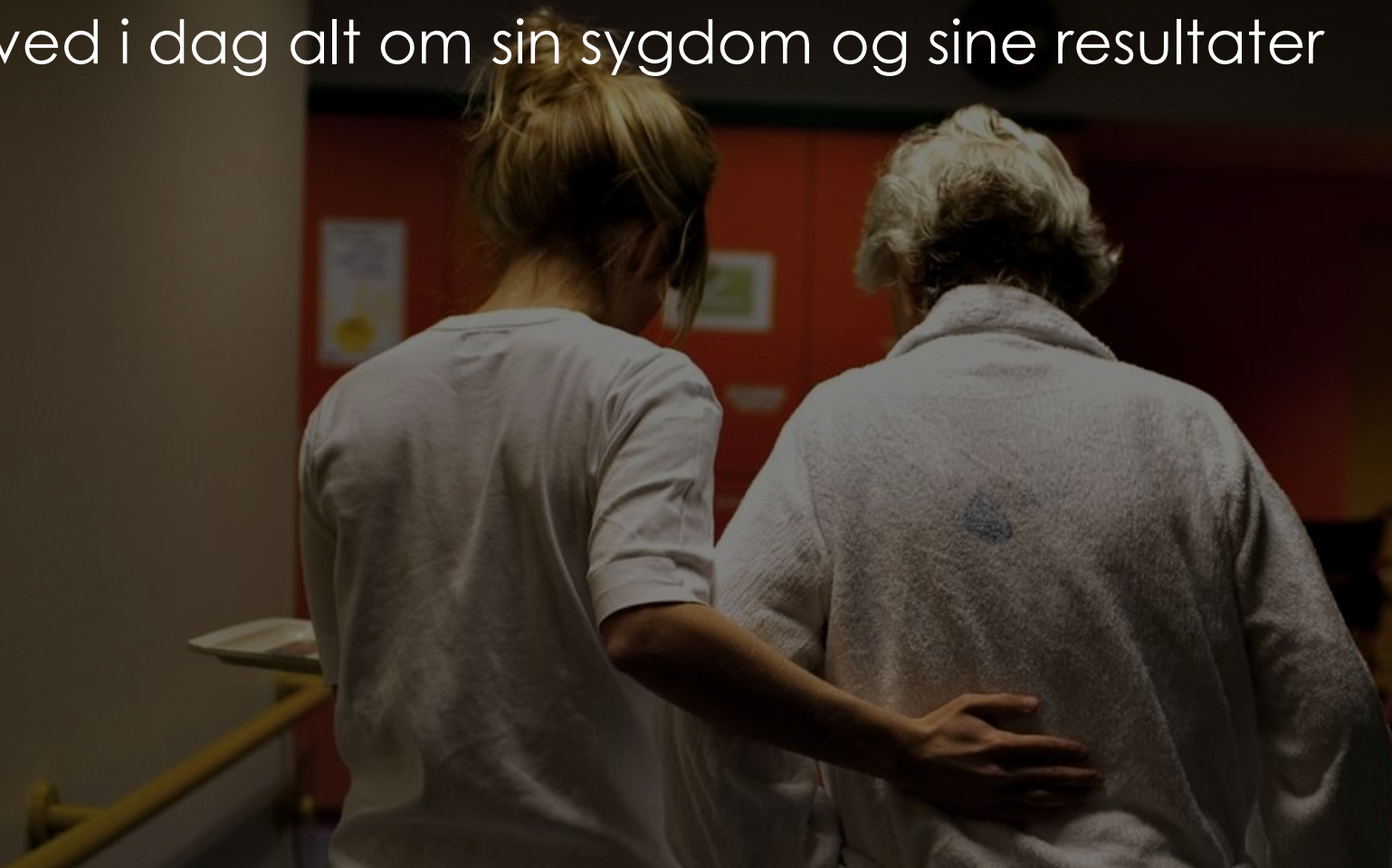
Søger information
på nettet
→
Stiller Krav

Kommunikation
fra regionen
→
Får forventninger

Sætter sig selv i
fokus og bliver sat
i fokus af
regionen

PATIENTERNES KRAV OG FORVENTNINGER HÆNGER IKKE SAMMEN MED DE RESSOURCER PERSONALET HAR
DET SKABER DILEMMAER, DA DE NÆSTEN KUN KAN BLIVE SKUFFET

Patienten ved i dag alt om sin sygdom og sine resultater



” Nu kan alle få information om alt, hvad de ønsker, og det er ikke altid lige praktisk. Nogle patienter er forudindtaget, man har ikke tid til dem på den måde, som de ønsker, og de sammenligner sig med andre hospitaler og patienter. Fordel: Patientsikkerhed. Fokus på, at det er menneskeligt at fejle. Ulempe: Nogle medarbejdere bliver usikre pga. patientklager. Og patienten går altså også rundt med en usikkerhed


For meget information skaber usikkerhed blandt patienterne – er afgrænset viden mon bedre?

- I dag kan patienter selv orientere sig på internettet og dermed få stor viden om deres egen sygdom og samtidigt få indblik i hospitalernes tilbud
- Derudover kommunikerer det også til dem, at de rent faktisk kan forvente forskellige ting fra deres hospital, hvilket får deres krav til at stige endnu mere
- Dykkes der ned i patientinformationen – det at patienten selv kan få indblik i alle detaljer af deres sygdom, har det både sine fordele og sine ulemper – for meget information er måske ikke altid en fordel – denne del vender vi tilbage til



A hand in a light blue shirt sleeve holds a transparent rectangular card. The card has the word 'GENNEMSIGTIGHED' written on it in white, uppercase, sans-serif font. The background is a dark grey gradient.

GENNEMSIGTIGHED

A circular graphic with a white border and a dark grey fill. Inside the circle, the text 'Fokus: Organisation' is written in white, sans-serif font.

Fokus:
Organisation

For at noget er gennemsigtigt, skal der gives information...



Information er viden,
der gives videre i en
bestemt
sammenhæng


ÅBENHED BLIVER HURTIGT SIDESTILLET MED INFORMATION

Men er stor informationsmængde svaret?




Information
om hvad der
foregår

Men er stor informationsmængde svaret?



Flydende
information
skaber
muligheder

Men er stor informationsmængde svaret?



Flydende
information
stiller krav til
personalet

Men er stor informationsmængde svaret?



Stor
informations-
mængde er
ikke svaret

Men er stor informationsmængde svaret?



Er det så blot
den vigtigste
information,
der skal
gives?



Ønske om åbenhed...

Men man kan ikke give al
informationen, da det
medfører utilsigtet
konsekvenser, usikkerhed og
fordi, det er en politisk
organisation...

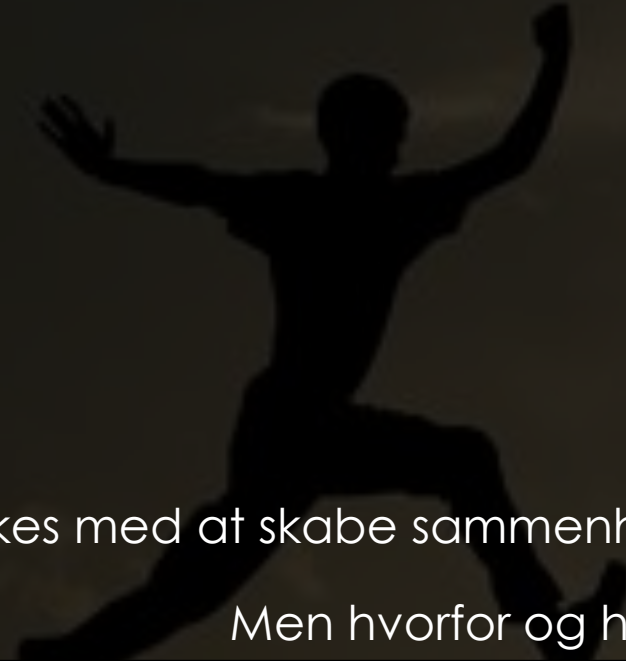
Der er altså rammer for
informationsniveauet

Tænkt behov
 versus
 Virkelige
 behov

Egne behov
 versus
 Patientens
 behov



Mellemlederne er blevet repræsentanter...



Nogle af mellemlederne er lykkedes med at skabe sammenhæng mellem privatperson og arbejdsperson

Men hvorfor og hvordan?

” Ved ytringsfrihed har jeg skrevet loyalitet øverst. For mit eget vedkommende skal jeg kunne være loyal overfor de beslutninger, der kommer ovenfor, jeg kan godt være uenig som privatperson. Men jeg synes det er vigtigt, at man er loyal, fordi ellers kan jeg ikke forsvare det overfor 30 medarbejdere.

Du har taget regionens identitet til dig?

Ja til en vis grad, ellers ville jeg jo sige op. Det er det, der er besluttet, vi gør, det er her, jeg har et ansvar for at oversætte, hvad meningen med forandringen er. Det giver bedre mening, hvis man forstår det bedre.

Jeg går ikke videre med det her, før jeg har forstået det, og før jeg har taget det til mig.

A close-up photograph of a woman's hands. On the left, her hand is cupped behind her ear, symbolizing listening or receiving information. On the right, her hand is cupped around her open mouth, symbolizing speaking or communication. The background is plain white.

FRA INFORMATION
TIL KOMMUNIKATION

Mellemliderne er ikke blevet informeret, men kommunikeret til



Der er skabt forståelse og loyalitet

Hvad er forskellen på information og kommunikation



Information er viden
der gives videre i en
bestemt
sammenhæng

Kommunikation er
udveksling af
informationer mellem
personer m.v.

UDVEKSLING AF INFORMATIONER
DELAGTIGGØRELSE – SKABE FORSTÅELSE FOR INFORMATIONEN

- For at noget bliver gennemsigtigt, skal der afgives information
- Men det lader til, at fri adgang til al information ikke er løsningen – udover at det ikke er muligt, kan det også skabe stress, utilsigtede reaktioner og en stor mængde usikkerhed – informationen skal altså afgrænses i mængde og strategisk – og det er nemmere at reflektere over, hvad der er godt for andre end for én selv
- Og informationen skal ikke informeres – den skal kommunikeres. Der skal skabes forståelse og loyalitet – medarbejderne skal delagtiggøres – og det er netop de løsninger, de selv kommer frem til – det skal sættes i en (forståelses)ramme



Løsninger – kommunikation og forståelse skaber loyalitet

- Vi er selvtænkende mennesker, der har vores faglighed. Lad være med alle de regler for vores faglighed. Vi vil gerne bruge vores common sense → de ser netop en løsning i, at de selv får lov til at bruge deres egen forståelse af tingene til konfliktløsning
- De, som ved, hvem de skal gå til, er dem, som oplever, at deres leder har forståelse for deres situation → igen er forståelse det gyldne ord
- Konfliktmægling hjælper altid på borgerne → hvor personalet har mulighed for at skabe forståelse for deres situation
- Værktøjer til at håndtere og kommunikere til pressen → mulighed for selvhjælp
- Kom ud og hør på afdelingerne – lad os blive hørt → i stedet for blot at kommunikere til os
- Der skal mere til for, at man kommer til tjenstlig samtale → Der er nødt til at være et led inden konsekvens, så det er muligt at kommunikere
- Men jeg må jo lytte til mine medarbejdere – det er jo ikke alt man kan gøre noget ved, nogle gange må man bare lytte → lad medarbejderne blive hørt, så der skabes forståelse
- Adgang til alle informationer er ikke lig med åbenhed – det skal afgrænse i mængde og strategisk
- Det er nemmere at reflektere over andres behov end egne behov – man har ikke godt af at vide alt
- Information skal ikke informeres - den skal kommunikeres, så der skabes forståelse, så medarbejderne bliver loyale repræsentanter



Tilde Kold
Senior Consultant

InsightGroup

P +45 3814 5700 | M +45 51944546

JUST
LOVING
INSIGHTS