

MEDARBEJDERNE BLIVER OGSÅ RAMT

NÅR LEDEREN ER I SKUDLINJEN

SKUEPROCES ELLER REEL INDFLYDELSE?

Tre MED-repræsentanter om
deres aktie i sygehusplanen

INDSIGT & UDSYN

MAGASIN FOR SPECIALESEKTOREN



Nr. 1 April 2007 1. årgang

INDSIGT & UDSYN APRIL 2007

Leder: Velkommen til
specialektoren med masser af indsigt og udsyn 3

Medarbejderne bliver også ramt, når lederen er i skudlinjen 4

JUBILÆUM PÅ DØVBLINDECENTERET

Der er meget at fejre.

Efter 25 år er den drivende kraft stadig
idealisme og begejstring over den særlige
indsats, der bliver gjort for beboerne.



6

Jubilæum på Døvblindecenteret – der er meget af fejre! 6

Portræt af Bente Brink Nielsen 7

Portræt af Martin Bjørn Jensen 8

Portræt af Tove Z. Gjerlevsen 9

Scenen er sat – til KAT 10

RUNDT I REGIONEN:

- Vi har været ude i værre blæst end det her 12-13

RUNDT I REGIONEN:

Den lange vej mod et nyt sygehusvæsen 14-15

LEDER



VELKOMMEN TIL SPECIALESEKTOREN MED MASSER AF INDSIGT OG UDSYN

Sektorchef Bente Brink Nielsen

2007 bliver et vigtigt år, hvor reformen skal bestå sin prøve i praksis. Specialektoren skal levere den ypperste ekspertise til de mest komplekse problemstillinger i tæt samarbejde med kommunerne.

Strukturen er ændret til at fungere på markedsvilkår og i konkurrence med kommunale og private tilbud. Strukturen er ændret, men indholdet har stadig den samme høje faglige kvalitet til de samme målgrupper.

Vi skal levere varen rettidigt, vi skal synliggøre vores ydelser. Tilbudene skal markedsføres. Vi skal kunne tænke anderledes og opstille individuelle løsninger og nye muligheder, når der er behov for det.

Der kommer fokus på pris. Vi skal ikke levere discountløsninger, men fagligt højt specialiserede ydelser med færrest mulige omkostninger. Ydelserne skal være synlige og gennemskuelige i forhold til prisen.

Den nye tid bevirker, at medarbejderne skal bruge ressourcer på at skulle orientere sig på ny – både i forhold til nye arbejdsopgaver og i forhold til etablering af nye strukturelle sammenhænge. Nye omgivelser, nye kolleger, nye ledere, nye arbejdsformer kræver ændring af vaner og rutiner.

Samtidig har vi brug for at være en del af et fællesskab præget af tryghed og tillid. Bekræftelse og anerkendelse af hinanden skal være en naturlig del af kommunikationen.

For at kunne håndtere omstillinger fordres der tillid, tryghed og respekt på arbejdspladsen, så forskellige meninger og følelser tør udtrykkes. Vi skal forankre vaner på lige fod med omstilling og fleksibilitet.

For mig er fællesskabsfølelse og et godt psykisk arbejdsklima det bedste immunforsvar mod stress. Jeg prioriterer gode og udviklende arbejdspladser højt. God trivsel er en forudsætning for at medarbejdere kan levere varen.

Specialektoren skal navigere og sætte kurs i et farvand, hvor der eksisterer mange modstridende forventninger og udfordringer. Jeg er sikker på at vi kan agere i dette farvand. Vi kan leve op til forventningerne om at give borgere med de mest komplicerede problemstillinger et kvalitativt tilbud.

I sektoren hersker der engagement og initiativrighed, og ved mine besøg på institutionerne fornemmer jeg en klar holdning til, at vi kan og vi vil.

INDSIGT & UDSYN – Magasin for Specialektoren

Ansvarshavende redaktør:
Direktør Lars Mathiesen
Redaktion:
Specialektorens planlæggergruppe
Ansvarshavende koordinator:
Trine Tranholm-Bjerg

Artikler:
Inge Kjær Andersen
Helle Bielefelt Søndergaard
Trine Tranholm-Bjerg
Foto: Helle Bielefelt Søndergaard
Trine Tranholm-Bjerg

Fotograf Lene Pedersen, Aalborg Sygehus
Grafisk Design: AM Production
Layout og tryk: Prininfo Aalborg
Oplag: 1.500
Læs mere om Region
Nordjylland på www.rn.dk





MEDARBEJDER UNDER PRES – NÅR LEDEREN ANKLAGES

Denne artikel er det første indlæg i en serie med temaet arbejdsmiljø og uddannelse.

af Trine Tranholm-Bjerg,
planlægger i Specialsektoren

I kølvandet på den meget omtalte og uafsluttede sag om Døvblindecenterets suspenderede leder Preben Gundersen, kan der være brug for at tage en dyb indånding og prøve at se tingene i et bredere perspektiv. Igennem tiderne har der været mange store og små sager om ledere, der på den ene eller anden måde ikke har forvaltet deres opgaver korrekt. En af de affødte og utilsigtede konsekvenser er, at der næsten uundgåeligt lægges et ekstra pres på organisationen bag lederen og i mange tilfælde også de enkelte medarbejdere.

Hvad er det så for et pres, man som medarbejder kan komme til at opleve, når ens leder er under anklage? Erhvervspsykolog Eva Hultengren har fra flere forskellige sammenhænge erfaring med, hvad der sker i en sådan situation. Grundlæggende handler

det om, at hvis lederen kritiseres udefra, er det samtidig hele institutionen, der angribes. Eva Hultengren forklarer:

- En leder har både nogle indadvendte og udadvendte funktioner. Indadtil skal lederen f.eks. være den der fordeler ressourcer, fordeler arbejdsopgaver og sørger for at informationer går de rette steder hen. Den udadvendte rolle er at være "anfører" og ambassadør for institutionen, knytte forbindelser til samarbejdspartnere og i det hele taget være institutionens ansigt udadtil. På den måde bliver lederen lig institutionen og symboliserer den. Når lederen bliver angrebet med kritik udefra, bliver man derfor også indirekte berørt som medarbejder.

Man kan som medarbejder komme til at stå i den situation, at man oplever angrebet som meget diffust og f.eks. kommer til at opleve, at fagligheden betvivles, selv om der ikke er nogen eksplicit kritik af den. Der kan også være situationer, hvor man føler sig mere konkret involveret og i specifikke forhold føler sig skyldig eller medansvarlig i lederens fejltrin. Måske står medarbejderen også tilbage med følelsen



Erbvervspsykolog Eva Hultengren.

af dumhed - at man burde have set, at der skulle handles anderledes.

I disse situationer er det ifølge Eva Hultengren meget vigtigt, at alle på den involverede arbejdsplads gør sig klart, at man som almindelig medarbejder ikke har noget ansvar for, hvad lederen har gjort eller ikke gjort. Det er alene lederens eget ansvar.

- Man er som medarbejder nødt til at stole på, at lederen ved, hvad han gør, og at andre har ansvaret for at kontrollere ham, understreger hun.

Hvis en medarbejdergruppe uforskyldt føler sig angrebet på den ene eller anden måde, er det ifølge Eva Hultengren allerbedst, hvis man sammen kan få sat ord på situationen og hanke op i fagligheden ved at gøre sit arbejde bedst muligt. Er det udefrakommende pres så stort, at det også er gået ud over det faglige selvværd på arbejdspladsen, er det bedste man kan gøre at hjælpe hinanden med at undersøge, hvordan det faktisk står til med fagligheden. Har man f.eks. en fornemmelse af, at brugere eller pårørende er mistænksomme overfor den faglige kvalitet, er det bedst at få spurgt de berørte grupper, helst uden at drøfte den konkrete kritik af lederen.

- Personalet skal være enige om at lave en sådan undersøgelse. Nogle vil være mere frimodige og kan dermed hjælpe de min-

dre frimodige, siger Eva Hultengren.

Medarbejderne på den berørte arbejdsplads kan også stå tilbage med følelsen af, at være blive ladt i stikken eller svigtet, når ledelsen sættes ud af kraft. Medarbejderne skal leve med en situation, hvor der i nogle tilfælde kan opstå et ledelsesvakuum.

- Hvis medarbejderne gennem længere tid står alene om at klare tingene, kan det være svært for en ny leder at genskabe tilliden til ledelsen, understreger Eva Hultengren.

Ofte står personalegruppen også tilbage med en følelse af magtesløshed eller en følelse af at være offer for situationen, og der kan være mange fortielser vedrørende de forhold, som lederen kritiseres for. Eva Hultengren advarer:

- Det kan skabe et meget usundt arbejdsmiljø, hvor det både har store konsekvenser for den enkeltes arbejdsglæde og hvor de kollektive strukturer på arbejdspladsen nedbrydes og bliver meget negative med afvisninger og fortielser til følge. En positiv kollektiv struktur har derimod et fokus på, hvad der giver os som gruppe modet og lysten tilbage og kan medvirke til at genskabe tilliden til ledelsen.

Det er Eva Hultengrens bedste anbefaling, at man arbejder på at styrke de positive kollektive strukturer for at støtte op om den enkelte medarbejder. Det kan f.eks.

FAKTA:

Eva Hultengren er erhvervspsykolog og specialist i arbejds- og organisationspsykologi. Hun har bl.a. arbejdet med støtteforløb og terapeutiske forløb til medarbejdere og ledere med belastende arbejdsforhold siden 1988.

- Eva Hultengren er interviewet som uafhængig ekspert. Hun udtaler sig i artiklen om generelle forhold og ikke om den konkrete sag på Døvblindecenteret.

være gennem sikkerhedsorganisationen eller tillidsmandssystemet.

- Både tillidsmand og sikkerhedsrepræsentant har kompetencerne til at gennemføre en ledelsesdialog på vegne af medarbejdergruppen og alternativt at levere informationer højere op i systemet, hvis der er kritisable forhold i ledelsen, afslutter hun.

Med dette udgangspunkt er man som medarbejder bedre rustet til at klare pressede situationer, når ledelsen anklages.

JUBILÆUM PÅ DØVBLINDECENTERET – DER ER MEGET AT FEJRE!

af Trine Tranholm-Bjerg,
planlægger i Speciaalsektoren

Første indtryk af Ungdomshjemmet for Døvblinde denne februar dag er, at det emmer af hygge og liv. Duften af nylavet mad strømmer én i møde allerede ved indgangsdøren til huset. Tre ansatte er i gang med at lave dagens frokost, og duftene vækker alle sanser.

Afdelingsleder Annie Klausen og socialrådgiver Britt Germer tager venligt imod og viser rundt i Ungdomshjemmets 2 huse med plads til 10 døvblinde unge i alderen 18-23. Det er slående, at der lægges megen vægt på det sociale liv og fælles arrangementer. Der er plancher med billeder fra forskellige begivenheder overalt, hvor der er ledig vægplads. Annie forklarer:

- Billederne er både til gavn for de beboere, der har en synsrest og de blinde - for billeder viser både stemninger og mange detaljer, som man kan snakke om.

I dagligstuenes sofagrupper spørger jeg Annie og Britt om, hvad det er, der er værd at fejre, når det i år er 25 år siden, Ungdomshjemmet for Døvblinde slog dørene op for sine første beboere. Det fejres på behørig vis med reception d. 2. marts 2007. Jubilæet markerer starten på det, der først var en knopskydning fra Aalborgskolen, udviklede sig til en egentlig institution for døvblinde og siden 2000 har heddet Døvblindecenteret. Det var en idealistisk flok af forældre, pædagoger og lærere, der sammen med Nordjyllands Amt etablerede det første og indtil nu eneste ungdomstilbud forbeholdt unge døvblinde i Danmark.

Gennem samtalen bliver det tydeligt, at der er meget at fejre. Efter 25 år er den drivende kraft stadig idealisme og begejstring over den særlige indsats, der bliver gjort for beboerne. Bag det stærke fokus på højt specialiseret og tværgående faglighed træder den egentlige opgave frem: At give de unge beboere et oplevelsesrigt og spæn-

dende ungdomsliv, hvor de frem for alt får lov til at være unge! Samstemmende fortæller Annie og Britt:

- For en udenforstående kan det godt kan se meget svært ud at hjælpe beboerne til et godt liv. Flere af beboerne har andre handicaps og fælles for dem alle er, at de har forskellige grader af kommunikationsvanskeligheder. Men man kan som ansat ikke lade være med at glæde sig sammen med de unge beboere over, at de har et godt liv. De kan selv mobilisere mange hidtil usete ressourcer og stor livskraft, og stædigt bliver de ved med at prøve at blive forstået på trods af alle kommunikationsbegrænsningerne.

Stemningen – eller intensiteten – på stedet kan egentlig bedst sammenlignes med en højskole eller en efterskole. Annie begrundet hvorfor:

- Ungdomshjemmets 3 hovedopgaver, undervisning, botilbud og fritidstilbud, smelter i praksis sammen til en helhed med fokus på nøgleord som respekt for den enkelte, fællesskab, identitetsskabelse, udfordring af alle sanser og udtryksformer og meget mere.

Der lægges vægt på at skabe trygge rammer og en god stemning – den enkelte beboer skal føle, at der er rart at være, at han/hun er vellidt og bliver respekteret, at der er tid til at lytte, selv om det tager lang tid at udtrykke sig, og at den enkeltes ønsker og drømme tages alvorligt.

Det sociale liv er en hel historie for sig. På Døvblindecenteret er der en slags "landsbyfælleskab" med en livlig trafik mellem husene og de øvrige afdelinger, og venskaber knyttes på kryds og tværs. I Ungdomshjemmet gør beboere og ansatte i fællesskab en indsats for at styrke det sociale liv i form af fælles arrangementer ved højtiderne, danseaftener, deltagelse i koncerter og meget mere.

For mange højskoleelever markerer højskoleopholdet indgangen til en ny livsfase – det gør det 5-årige ophold på Ungdoms-



Salsaaften i Ungdomshjemmet
- en af de mange aktiviteter

hjemmet for Døvblinde også. Ungdomshjemmet bistår beboerne med at komme igennem ungdomslivets faser og realisering af drømme. Et af de redskaber, der anvendes til det er metoden "Personlig fremtidsplanlægning", som tager afsæt i at kortlægge beboerens historie (biografi), kommunikationsevner, netværk, interesser m.v. i samarbejde mellem beboer, familie og personale. Ud fra dette sættes der ord på den enkeltes nære og mere langsigtede fremtidsdrømme, så det bliver synligt for alle involverede, hvilke mål der skal arbejdes efter.

Annie fortæller, at faktisk har personalegruppen på ca. 25 ansatte i boformen samt 6 lærere ikke oplevet megen turbulens igennem tiden. Den gennemsnitlige ansættelsestid for det nuværende personale er 9 år. Denne stabilitet er også meget vigtig for beboerne pga. det individuelle kendskab, de ansatte får til den enkelte unge og den enkeltes særlige kommunikationsmuligheder.

Overvældet af den stærke faglige drivkraft siger jeg tak for interviewet. Jeg går derfra med en klar fornemmelse af, at på trods af vinterstorm og mediestorm står Ungdomshjemmet urokkeligt fast.

BENTE BRINK NIELSEN, SEKTORCHEF



FAKTA:

Navn: Bente Brink Nielsen

Civilstand: Gift

Børn: Søn på 16 år

Uddannelsesbaggrund: Psykolog

Fritidsinteresse: Har gennem tiden gået til forskellig sport. Nu bruges fritiden mere på læsning af kriminalromaner eller en gåtur i Hammer Bakker.

af Inge Kjær Andersen,
planlægger i Specialsektoren

Bente tager smilende imod på sit lyse kontor og serverer kaffe. Det slår mig straks, at yndlingsfarven - ud fra kontorets indretning at dømme - må være blå. Men hvem er kvinden, der står i spidsen for Specialsektoren? Det er der ikke mange hint til i indretningen. Bente er dog meget imødekommende og ikke spor nervøs i forhold til at skulle interviewes. Bente er bosiddende nord for fjorden og til spørgsmålet om hun synes at noget kan være træls, kommer det prompte - at holde i en bilkø.

Efter at have tilbragt ganske kort tid med Bente, står det lysende klart at udvikling og dynamik er væsentlige drivkræfter for Bente.

- Åbenhed, ansvarsfuldhed og tillid er nogle af de værdier, jeg sætter højt og som jeg bygger mit arbejde på. Jeg håber som chef for sektoren at kunne bidrage til en dynamisk og faglig udvikling. Det me-

ner jeg er nødvendigt, hvis vi fortsat skal kunne levere specialiserede tilbud med høj faglig kvalitet.

Bente vil gerne inddrage folk omkring sig i de arbejdsopgaver, der skal løses, og hun lægger derfor meget vægt på alle giver deres besyv med. Det værste hun ved, er at folk svigter deres aftaler, eller at man ikke lever op til hinandens forventninger, særligt hvis hun ikke selv kan leve op til de forventninger, andre har til hende. Det bedste hun ved, er at noget svært lykkes, særligt når forløbet har været godt og resultat er brugbart.

- Jeg kan godt lide den udfordring, der ligger i at arbejde i et krydsfelt og så komme ud på den anden side med en oplevelse af, at det lykkedes at tackle den svære situation på en god måde, så det har positive forandringer som resultat.

Det er fra sådanne situationer og fra de mange rejser til forskellige steder i verden at Bente får energi og overskud til nye udfordringer.

Jeg slutter af med at forære Bente en fiktiv tryllestav og spørge, hvad hun vil bruge den til. Efter en kort betænkningstid kommer svaret:

- Jeg ville trylle hele specialsektoren et halvt år frem i tiden, så diverse begynder-vanskeligheder er overstået, så nye systemer og arbejdsformer er blevet hverdag, så der i højere grad kan frigøres energi og ressourcer til udvikling.

Bente vil meget gerne at drift og udvikling skal være integrerede dele af specialsektoren på alle niveauer.

Efter mødet med Bente er jeg blevet lidt klogere på, hvem kvinden i spidsen for sektoren er. Jeg er sikker på, at der fra det blå kontor i Regionshuset fremover vil komme både dynamiske og visionære bud på den fremtidige drift og udvikling af specialsektoren. Det virker til, at hun slet ikke kan lade være.



FAKTA:

Navn: Martin Bjørn Jensen

Civilstand: Gift

Børn: To drenge på 3 og 10 år

Uddannelse: cand.scient.oecon. med speciale i nationaløkonomi

Fritidsinteresse: Træner et lilleput drengehold i håndbold, ellers e-mail og sofaen.

MARTIN BJØRN JENSEN, SEKRETARIATSLEDER

af Inge Kjær Andersen,
planlægger i Specialsektoren

Da jeg kigger ind på Martins kontor er der ingen hjemme, så jeg slår mig ned og venter. Min opmærksomhed bliver straks fanget af de to computerskærme på skrivebordet, jeg tænker: "Så må man have travlt!" Martin dukker hurtigt op og sætter sig til rette. Selvom han finder flere af spørgsmålene mærkelige eller direkte morsomme, så svarer han alligevel velvilligt.

Martin lægger meget vægt på ansvarlighed, anerkendelse og ærlighed.

- Det er vigtigt at man kan tale direkte til hinanden på en anerkendende og værdsættende måde, at man møder andre med respekt og anerkendelse.

Martin svarer med et glimt i øjet, at han får sin energi fra kaffe og tilføjer mere alvorligt at arbejdsglæde kommer, når han kan konstatere, at vi i specialsektoren gør en forskel - når vi har givet nogle svar og

gennemført en opgave på en god og tilfredsstillende måde.

Martin håber som chef for sekretariatet at kunne være med til at sikre grundlaget for den fremtidige drift.

- Jeg vil gerne sikre at driften hviler på et aftalt og gennemskeligt grundlag og samtidig være med til at udvikle de styringsværktøjer og praksiser, der kan hjælpe sektoren til at klare de udfordringer, der kommer fremover.

Det er Martins vision, at regionen skal være kendt for at være en seriøs samarbejdspartner, der til enhver tid kan løse de specielle og specialiserede opgaver, som kommuner og borgere efterspørger.

Martin mener, at den største udfordring for sektoren bliver at skabe en ny fælles praksis for kultur og administration.

- Det bliver en udfordring at få organiseret sektorens forvaltning og institutioner til at imødegå variationer i forhold til efter-

spørgslen af pladser samt kommunernes krav til kapacitet og indhold.

Da mødet nærmer sig sin afslutning spørger jeg, hvad Martin ville gøre, hvis han fik en fiktiv tryllestav, der kunne udrette to ting. Martin er ikke i tvivl:

- Jeg vil ændre lovgivningen, først og fremmest fjerne de u hensigtsmæssigheder, der er inden for sektorens arbejdsområder i forhold til ansvarsfordelingen mellem regioner og kommuner.

Martin frygter at kommunerne fremover fristes til at lave kassetænkning frem for at tage udgangspunkt i borgernes behov. Ønske nr. to vil Martin bruge til at åbne kommunernes øjne for at en række borgere har behov for specialiserede ydelser.

Da jeg igen overlader Martin til den kimmende telefon og de to computerskærme, er det med et indtryk af, at her arbejder en meget travl mand, der som leder af sektorens sekretariat har et stærkt fokus på økonomien og retningslinjerne for den daglige drift.

TOVE ZETTERBERG GJERLEVSEN, LEDER AF FAGLIGT KONTOR

FAKTA:

Navn: Tove Zetterberg Gjerlevsen

Civilstand: Gift

Børn: en søn og en datter

Uddannelse: Sygeplejerske,
Diplomuddannelse i pædagogik,
Master i organisation og ledelse

Fritidsinteresse: Går på jagt, løber
og skiløb



af Inge Kjær Andersen,
planlægger i Specialektoren

Tove er travlt optaget, da jeg møder op på hendes kontor for at foretage dette interview. Det er næstsidste arbejdsdag før hendes vinterferie, hvor turen går med familien på skiferie til Norge. At dømmе ud fra papirbunkernes størrelse venter der meget arbejde forude, inden ferien kan startes. Til trods for travlheden tager Tove venligt imod og er meget nærværende. Tove vil dog godt lige have fremskaffet nogle bolcher og høre lidt om, hvad det nu er jeg har gang i, inden vi starter.

Tove får sin energi og arbejdsglæde til det daglige arbejde, når ting lykkes:

- Når jeg kan tage hjem fra arbejde med en følelse af at have gjort noget, der har værdi for andre og som gør en forskel.

Tove sætter værdier som respekt, tillid og troværdighed højt og siger:

- Jeg vil gerne selv kunne leve op til disse værdier og jeg har det udgangspunkt at andre også har det sådan.

Det værste Tove ved, er hvis man ikke kan stole på hinanden.

På spørgsmålet om hvad Tove ville ønske, hvis hun fik en tryllestav, der kunne bruges til at realisere to ønsker, svarer hun:

- Først ville jeg ønske mig ti ønsker mere og så ville jeg ønske at alle 11 kommuner i Region Nordjylland vidt og bredt ville sige til hinanden og deres borgere: Henvend jer til Regionen, for de kan levere kvalitetsydelser.

Tove er dog realist og mener, at specialektorens største opgave bliver at levere høj faglig kvalitet og ikke mindst at finde måder at dokumentere det på. Hvis det lykkes, ja, så kan tryllestaven forblive i skuffen. Toves vision er at Regionens kendetegn skal være specialiserede tilbud af høj kvalitet med fokus på brugerens behov

- et mål, der kun kan nås i tæt samarbejde mellem forvaltningen, institutionerne og kommunerne.

- Som tidligere forstander for socialpsykiatriske institutioner har jeg selv har været meget tæt på brugerne, derfor vil jeg lægge meget vægt på, at vi ikke glemmer at brugerne og deres behov skal være i fokus.

Da jeg forlader Toves kontor er det med et klart indtryk af, at hun interesserer sig meget for de mennesker, der omgiver hende. Tove brænder for brugerne af regionens tilbud, og at deres interesser skal være i fokus i forhold til alt, hvad sektoren foretager sig. Det er mit klare indtryk, at hvis Tove på sin vej møder uretfærdigheder eller ting hun finder uhensigtsmæssige, så er den instinktive reaktion, at det må der gøres noget ved.



SCENEN ER SAT – TIL KAT

Vi kan gøre det endnu bedre. Det var afsættet for udviklingen af det behandlingskoncept, som i dag udgør grundstenen i Foldbjergcentrets misbrugsbehandling. Der er tale om den såkaldte KAT-manual. Her følger historien om en organisation, der har dygtiggjort sig helt i tråd med de nye markedsvilkår, der følger efter reformen. Vilkår der sætter fokus på evnen til at udvikle og dokumentere kvalitet.

*Helle Bielefelt Søndergaard,
planlægger i Specialsektoren*

En ny undersøgelse viser, at det er de færreste danske misbrugsbehandlingsinstitutioner, der anvender såkaldt nedskrevne evidensbaserede retningslinjer. Det vil sige retningslinjer for behandling, som bygger på faktisk viden.

Dette er ikke længere tilfældet i Foldbjergcenteret. Centret har over en periode på 3 år arbejdet med at udvikle og implementere

et koncept, som netop bygger på en resultatorienteret og evidensbaseret tilgang til behandlingsarbejdet.

- Der har ikke tidligere været et ensartet behandlingskoncept i Foldbjergcenteret. Fokus har i højere grad været på drift, organisation og kultur. Så det er en helt ny situation, fortæller uddannelseskonsulent Henrik Andersen.

Der kan derfor fornemmes en vis stolthed i stemmen, da han fortæller, at alle medarbejdere nu er færdige med uddannelsen,

og at projektet kan gå over i næste fase. En fase hvor det fælles metodiske udgangspunkt og et fælles sprog på tværs af afdelingerne for alvor skal stå sin prøve.

Det nye behandlingskoncept er bygget op omkring den kognitive adfærdsterapi (KAT) og beskrives i en såkaldt KAT-manual. Kort fortalt er udgangspunktet at tanker, følelser og adfærd gensidigt påvirker hinanden. Fokus er hovedsageligt på, hvordan vores tanker påvirker den måde vi føler og oplever situationer samt i sidste ende, hvordan vi vælger at handle i disse situationer. En ændring af tanker kan således føre til en ændring af adfærd.

Som Henrik Andersen udtrykker det: ”Et misbrug kan forstås som en indlært uhensigtsmæssig adfærd, som kan aflæres igen”.

Amerikansk koncept

Der er veldokumenteret effekt af den kognitive adfærdsterapeutiske tilgang inden

for misbrugsbehandling. Erfaringer viser, at tilgangen er anvendelig på mange forskellige typer misbrug. Ligeledes ses det, at behandlingstiden afkortes, og der er tale om forholdsvis lavere tilbagefald.

Selve KAT-manualen er oprindelig udarbejdet af forskere fra USA netop med henblik på at skabe et redskab til at dokumentere effekten af misbrugsbehandling. Foldbjergcentret har så efterfølgende tilrettet og videreudviklet manualen, således de i dag er i besiddelse af et koncept, der er tilpasset deres egen organisation, og som skal sikre både kvalitet og ensartethed i behandlingen.

KAT-manualen indeholder desuden en konkret beskrivelse og vejledning i, hvilke emner behandleren skal omkringe, og hvorledes strukturen i forløbet skal bygges op.

Det er vigtigt for Henrik Andersen at pointere, at det altid er den enkelte klient og dennes personlige forudsætninger og problemer, der danner udgangspunktet for behandlingen

- Det er vigtigt at være opmærksom på, at fordi en metode er bevist at virke på en stor gruppe mennesker, så virker den jo ikke nødvendigvis på alle. Derfor skal behandlingstilbud og behandlingsforløb altid tilpasses den enkelt, siger han.

- Men det er nødvendigt med en fælles ramme, et fælles metodisk udgangspunkt, for at opnå dialogen og diskussioner om, hvad det er man vil og kan som behandler.

Man kan sammenligne det med at spille klaver. Hvis man vil kunne improvisere og spille nuanceret skal man først kunne nogle grundakkorder.

Behandlerne tror på ideen

En manual er dog ingen garanti for succes. Medarbejdernes faglige og personlige kompetencer spiller en afgørende rolle for manualens anvendelighed i det daglige arbejde, men også deres indstilling til at anvende metoden er af væsentlig betydning. Der er netop foretaget en opfølgende evaluering af medarbejderes tillid til, at manualen vil gøre behandlingsindsatsen nemmere. Evalueringen viser at mere end 75 % af behandlerne har tiltro til dette.

Henrik Andersen fortæller:

- Det har været en meget speciel proces at deltage i. Udviklingen er så at sige startet fra neden af, og udgangspunktet har været mange både uformelle og formelle diskussioner om, hvad kvalitet og god behandling er. Processen har været båret frem af lysten til at gøre det bedre.

Næste skridt er nu konkret at kunne dokumentere effekten af den behandling, der foregår på Foldbjergcentret. Så at sige at skaffe et selvstændigt bevis for at konceptet virker. Derfor arbejdes der på nuværende tidspunkt med at udvikle et måleredskab, der kan kaste lys over resultaterne.

Hensigten er at være klar med dette redskab i løbet 2007, så resultaterne herfra kan indgå som et element i kommende rammeaftaler.

- Det er en branche med mange postulater, og derfor er det godt med undersøgelser, så det kan dokumenteres, at det vi går og gør det faktisk virker. Det giver et løft.

Et løft som ikke blot styrker den enkelte medarbejder, men også hele Foldbjergcentret og dermed det tilbud som kommunerne kan tilbyde deres borgere.

SAMFUNDS-ØKONOMISKE KONSEKVENSER AF ALKOHOLMISBRUG

Omkring 200.000 danskere er afhængige af alkohol, mens 300.000 har et storforbrug af alkohol.

Danskerne alkoholforbrug koster hvert år samfundet ca. 10 mia. kr. om året. Udgifterne går først og fremmest til behandling og til den sociale sektor. Hertil kommer et produktionstab, fordi et stort forbrug af alkohol ikke længere gør det muligt at arbejde på grund af sygdom eller død. Alkohol har dog også en positiv samfundsøkonomisk effekt, idet alkohol tilsyneladende har en beskyttende effekt i forhold til iskæmisk hjertesygdom og iskæmisk apopleksi. Det betyder, at det primært er overforbruget af alkohol, som koster samfundet penge.

KORT OM FOLDBJERGCENTRET

Foldbjergcentret varetager forebyggelses- og behandlingsmæssige opgaver i forhold til alle former for brug og misbrug af rusmidler. Tilbuddet dækker hele Region Nordjylland med undtagelse af Aalborg Kommune. Foldbjergcentret udbyder ud over de traditionelle behandlingstilbud en række specialfunktioner, eksempelvis forælderadgivning i forhold til unges brug/misbrug af rusmidler, Baggrundsteamet for gravide misbrugere, Alkoholpolitik på arbejdspladserne, uddannelseskurser for institutioner og samarbejdspartnere og en lang række flere.



Annette Hegnhøj har som leder af Rehabiliteringscenter Strandgården været igennem flere omstillingsprocesser. Her er hun – meget symbolsk – fanget midt i februar månedens snestorm.

VI HAR VÆRET UDE I VÆRRE BLÆST END DET HER

Få steder kan prale med flere forandringer og mere politisk stormvejr end Rehabiliteringscenter Strandgården. Siden åbningen i 1986 har centret været ude i en næsten konstant kamp for sin eksistens – og den slags slider måske nok på fernissen hos den enkelte medarbejder, men som bekendt styrker modgang også...

Tekst: Ulf Joel Jensen,
www.kongkuglepen.dk
Foto: Poul Rasmussen

Det sner, den dag Indsigt & Udsyn besøger Rehabiliteringscenter Strandgården i Nykøbing Mors.

Eller "sner" er måske i underkanten. Det vælter ned. Bilerne kører fast, busserne kører af vejene, og flere steder giver selv rydningskøretøjerne op i løbet af dagen. Det er den værste vinterstorm over Danmark i årevis – og i virkeligheden en meget passende dag at besøge Strandgården på.

Op af hatten – og ned igen...

For centret har i hele sin 21-årige historie befundet sig midt i orkanens øje. Lukningstruet, med usikker finansiering og en endnu mere usikker fremtid.

»Ja, vores historie som behandlingssted er noget broget,« medgiver centerleder Annet-

te Hegnhøj. Hun har været ansat siden 1986 på den institution, der nu hedder Strandgården, men har heddet en del andet i løbet af årene. Først som fysioterapeut og siden 1996 som leder. »Vi startede et helt andet sted, i Vestervig, som Vestervig Ældrecenter og med en helt anden opgave, nemlig almindelig genoptræning af ældre, som f.eks. kunne være knæ- eller hofteopererede,« opsummerer hun.

Sygehjælper Karin Riis Hvidberg har været ansat næsten lige så længe som sin chef, og hun nikker samtykkende: »Vi er altid blevet vejet af politikerne: Hver gang, der har været en sparerunde, så er vi blevet hevet op af hatten. Det har givet os en meget kontant bevidsthed om, at hvis ikke vi leverer nogle synlige resultater, så bliver vi lukket.«

En negativ dominoeffekt

Det er muligt, at et liv med evig trussel om lukning giver resultatorienterede medarbejdere – men alt andet lige må det også give en vis usikkerhed. Der har været

mange perioder med utryghed i personalegruppen, f.eks. den sommer, hvor de vitterligt bare var et pennestrøg fra lukning. Eller den sommer, hvor det stod klart, at en flytning fra Vestervig til Mors var eneste redning:

»En flytning her til Strandgården gav helt afgjort nogle bedre rammer for arbejdet, men omvendt betød det jo også, at nogle af medarbejderne pludselig fik meget langt til arbejde,« siger Annette Hegnhøj.

»Man kunne godt frygte en slags dominoeffekt: Alle os, der arbejder her, gør det, fordi det giver os en tilfredsstillelse. Vi har oparbejdet et meget højt fagligt niveau gennem årene, og hvis der først er et par stykker, der falder fra, så daler det faglige niveau – og så kunne man godt frygte, at alle de andre også ville stoppe,« supplerer Karin Riis Hvidberg.

Så slemt gik det heldigvis ikke. Fra beslutningen om en flytning var definitivt i 2003 til de rent faktisk flyttede hele centret i 2005, var der fokus på tre ting: Indretning og ombygning af det nye sted i Nykøbing, fortsat drift med fuld opmærksomhed på klienterne i det gamle sted i Vestervig og masser af informationer om processen til medarbejderne.

»Vi holdt personalemøder en gang om måneden i overgangsfasen. Det gjaldt om at skabe klarhed og give medarbejderne en meget konkret følelse af, hvordan fremtiden ville se ud. Altså helt ned på det praktiske plan: Hvordan kommer badeværelserne til at se ud osv.,« fortæller Annette Hegnhøj. »Og så var det også væsentligt, at hverdagen bare fortsatte som normalt. Vi fik stor ros for at fastholde vores høje niveau, som betød, at klienterne blev hos os – også selvom vi til sidst helt bogstaveligt gik og pakkede sammen om ørene på dem.«

Fagligheden følger med – også i regionen
Stedets turbulente historie har den klare fordel, at man er blevet vant til at agere i nye sammenhænge:

»Ja, vi har ligesom vænnet os til tanken om det nye – uanset hvad det nye så måtte være... Det er lidt ligesom at blive mor. Før-

ste gang er det meget stort, men anden og tredje gang er det hele lidt mere velkendt – også selvom det aldrig er ens fra gang til gang,« siger Karin Riis Hvidberg.

»Noget af det mest påfaldende i forandringsprocessen har været, at reaktionerne hos mange kommer meget sent – som en slags efterdønninger. Der var mange, som først for alvor fik en reaktion, da de første morgen skulle møde et nyt sted. Pludselig skulle de køre en anden vej til job, de kunne ikke finde tingene i skabene osv. Så kom reaktionen og følelserne,« fortæller Annette Hegnhøj og fortsætter:

»Vi har lært, at vi skal være på forkant. Vi skal selv gøre noget for at bringe os i en ny og bedre situation. Og når vi her senest er overgået fra Viborg Amt til Region Nordjylland, så kan vi også sige til os selv, at vi ligesom har været ude i værre blæst end det her... Det bliver en ny start for os, fordi vi ikke kender vores nye samarbejdspartnere, fordi vi er havnet på et frit marked i konkurrence med andre, fordi vores kunder – kommunerne – slet ikke kender os. Men så bliver det heller ikke værre. Vi skal falde tilbage på vores faglighed, på vores dygtighed. Og den har vi jo med – uanset hvor vi kommer hen...«



Karin Riis Hvidberg

Fra Vestervig Ældrecenter til Rehabiliteringscenter Strandgården

I 1986 startede Vestervig Ældrecenter som et genoptræningstilbud til ældre. Allerede året efter kom den første periode med usikkerhed, da amt og kommuner ikke kunne enes om finansieringen af stedet.

Efterhånden stod det klart, at de almindelige træningsopgaver, som ældrecentret tog sig af, ville overgå til kommunerne, og så skiftede man fokus og navn. Nu fokuserede man på genoptræning af apopleksipatienter og tog derfor navneforandring til Vestervig Genoptræningscenter – ud fra det ræsonnement, at de unge apopleksipatienter ikke havde lyst til at gå på et ældrecenter.

I starten af 90'erne blev Vestervig Genoptræningscenter til en ren amtslig institution og fik igen et nyt specialeområde: Genoptræning af de yngre hjerneskadede.

I 2003 stod det så klart, at centret skulle flytte til Nykøbing Mors, og personale og ledelse begyndte en indædt kamp for at overtage Strandgården som nye lokaler. Det lykkedes, og i 2005 flyttede man og skiftede igen navn. Nu til Rehabiliteringscenter Strandgården – som en yderligere understregning af stedets specialisering.

I 2007 overgik Strandgården fra Viborg Amt til Region Nordjylland.

DEN LANGE VEJ MOD ET NYT SYGEHUSVÆSEN

Skueproces eller reel indflydelse? Medarbejderne blev taget med på råd i udarbejdelsen af den nye sygehusplan for Region Nordjylland, og de tre medarbejderrepræsentanter er enige om, at resultatet af anstrengelserne er blevet godt – men kan man aflæse deres fingeraftryk?

Tekst: Ulf Joël Jensen,
www.kongkuglepen.dk
Foto: Poul Rasmussen

Perioden fra november 2006 til februar 2007 kan vise sig meget afgørende for fremtidens Region Nordjylland. Her har en styregruppe for strukturplanen (se boks) nemlig tegnet en ny skitse til sygehusdriften i regionen.

Og meget tyder på, at fremtiden bliver en svært genkendelig størrelse. I hvert fald er styregruppens bud på sygehusdriften på mange områder radikalt anderledes end i dag. Indsigt & Udsyn har mødt de tre medarbejderrepræsentanter, der sad med på møderne, for at spørge til vejen hen mod den nye sygehusstruktur. For at blive kloge på, hvordan man egentlig griber en sådan opgave an...



Jette Jeppeson.

Den nye elev i klassen

Jette Jeppeson er social- og sundhedsassistent på Sygehus Thy-Mors i Thisted, og hun har været med som repræsentant for de LO-ansatte i hele forløbet. Som ansat fra det tidligere Viborg Amt repræsenterede hun "de nye i klassen", og derfor kunne hun betragte processen med friske øjne.

»Jeg havde afgjort en fornemmelse af at være en af de nytilkomne. Historisk har der jo været forskellige måder at gribe tingene an på i amterne – forskellige strukturer. Så vi har været den nye elev, men en elev der har noget at byde på. Vi synes bestemt, at vi kan tilføre Region Nordjylland noget, og heldigvis har man da også været parat til at lytte og tage ved lære af de gode ting, vi har med i bagagen,« fortæller Jette Jeppeson.

Bente Pedersen er sygeplejerske og fællestillidsrepræsentant for sygeplejersker og radiografer på Aalborg Sygehus. Hun repræsenterede FTR'erne og lægger vægt på den vilje til forandring, der har været i direktionsgruppen: »Der er jo mange ting at tage hensyn til, når der skal planlægges en ny struktur for sygehusvæsenet – økonomi, geografi, patienter, medarbejdere, lokale interesser kontra det regionale overblik... Men jeg synes, det har været meget positivt, at man på den ene side har været indstillet på en model med mange forandringer – for det er nødvendigt, mener jeg – og på den anden side også været villige til at lytte til vores input, til personalets syn på sagen.«

Bedre uddannelse af yngre læger

Den sidste medarbejderrepræsentant var Marianne Hindsholm, kursusreservelæge



Bente Pedersen.

fra Aalborg Sygehus, næstformand i Yngre Læger i regionen og repræsentant for AC'erne. Hendes forhåndsforventninger til deltagelsen i den udvidede direktion var store:

»Jeg så frem til at deltage, da jeg er meget nysgerrig af natur. Vi står over for den største ændring af sundhedsvæsenet i min karriere, og jeg ville sikre mig, at de yngre lægers uddannelse og arbejdsvilkår blev respekteret. Jeg forsøgte at deltage aktivt i debatten på møderne, og jeg synes også, at jeg fik indført nogle ændringer i udkastene til gavn for yngre læger.«

Marianne Hindsholm understreger, at hun oplevede en stor lydhørhed, og hun er tilfreds med det endelige resultat: »Medarbejderne var stort set enige om strukturplanen, som jo rimer meget godt på Lægeforeningens udspil. Nu er det op til

politikere, hvordan den endelige model bliver, og jeg håber på, at de har modet til at foretage den nødvendige centralisering af sundhedsvæsenet i Regionen.«

Bente Pedersen er også spændt på, hvad høringsrunden bringer: »Jeg håber på, at vi i Regionsrådet har nogle politikere med helikoptersyn, så de kan zoome ud fra deres egen vælgerkreds og i stedet se på, hvad der er det bedste for regionen som helhed. Og jeg er sikker på, at det udspil, der ligger nu, er den retning, vi skal i. Det har været vigtigt for mig at være med til at sikre, at der efter strukturændringen stadig er jobs til alle, eller i hvert fald så godt som alle. Og det bliver tilfældet, lover de.«

Frygter færre senge

Medarbejderne ser mange udfordringer i planen og fremhæver især antallet af medicinske senge som et ømt punkt. Bente Pedersen håber ikke, at patienterne bliver taberne på den konto – et synspunkt, som deles af Jette Jeppeson:

»Ja, som ansat på Sygehus Thy-Mors har jeg også svært ved at se, hvordan man skal lave en "gratis" reduktion af de medicinske

senge... Vi har allerede været igennem den samme spareproces i Viborg Amt, så for os at se, kommer det til at ramme dobbelt hårdt her,« forklarer hun.

Alle tre er enige om, at opgaven har været krævende. Jette Jeppeson forklarer: »På den ene side har det jo været spændende. Jeg er sådan en, der ikke rigtig kan lade være med at blande mig, så for mig har det været fedt at være tæt på processen. Men på den anden side har det også været hårdt. Vi har fået meget store mængder svært stof at skulle forholde os til på meget kort tid. Ofte har der ikke været mere end en aften til at sætte sig ind i tingene. Det betyder også, at vi ikke har haft så meget tid til at koordinere mellem faggrupperne på medarbejdersiden. Men jeg føler egentlig, at vi har været meget enige om tingene undervejs.«

Indflydelse eller ej?

Tilbage står spørgsmålet, om man i det endelige resultat kan se medarbejdernes fingeraftryk – om det har gjort en reel forskel, at de var med undervejs. Marianne Hindsholm mener at kunne se et klart fingeraftryk på planudspillet, og Bente Pedersen bakker op:

»Jeg synes bestemt, der har været et reelt ønske om at høre os. Man har lyttet til vores holdning og også ændret i planen undervejs på baggrund af vores input,« understreger hun.

Jette Jeppesons oplevelse var en lidt anden: »Jeg synes ikke helt, at vi reelt har været en del af beslutningen. Vi er blevet hørt undervejs, men meget var givet på forhånd. Det ændrer dog ikke ved, at selve beslutningen, og det, man er nået frem til, er udmærket. Det er, som vi kunne have forestillet os og ønsket os, slutter hun.

Styregruppen for strukturplanen

bestod af regionens direktion og afdelingschefer, chefer og direktører fra regionens sygehuse og psykiatrien, formændene for de sundhedsfaglige arbejdsgrupper og tre medarbejderrepræsentanter. Se hele styregruppen, planforslag og følg det videre arbejde på www.sygehusstruktur.rn.dk.



Marianne Hindsholm.

FORTÆL OS DIN HISTORIE!

Ideer og indlæg til dette personaleblad for specialsektoren er meget velkomne!

Kontakt gerne den koordinerende redaktionsgruppe, som også er planlægger-teamet i Specialsektoren.

- Inge Kjær Andersen, ika@rn.dk
- Helle Bielefelt Søndergaard, hebis@rn.dk
- Trine Tranholm-Bjerg, ttb@rn.dk (ansvarshavende koordinator)



REGION NORDJYLLAND

SPECIALSEKTOREN