

VENUS

PÅ KOFOEDSMINDE

ARBEJDSMILJØET OG DEN FAGLIGE
INDSATS SPILLER SAMMEN



INDHOLDSFORTEGNELSE

2	FORORD & INDHOLD	10-11	EN NY PÆDAGOGIK Peter Lykke Nyrup Rasmussen
3	VENUS OG KOFOEDSMINDE	12-13	MENTORORDNINGEN Jasmin Pia Millarch
4-5	ET FÆLLES FUNDAMENT René Sarka	14-15	NÅR MED SPILLER MED Søren Larsen
6-7	REGISTRERING SOM VÆRKTØJ Hans-Jørgen Føns Jørgensen	16-17	FAGLIG FORNYELSE Berit Blak
8-9	DE KLARE ROLLER Jeanette Seier Hansen	18-19	FREMTIDENS UDFORDRINGER John Brill Engkebølle
20	BAGSIDE OG PERSPEKTIV		

FORORD

Vold og trusler om vold skal ikke accepteres på en arbejdsplads. Begge dele har alvorlige konsekvenser for medarbejdernes fysiske og psykiske helbred, og det forhindrer trivsel på arbejdspladsen. Men på en specialinstitution for udviklingshæmmede risikerer både ledelse og medarbejdere, at volden ender med at blive betragtet som et vilkår – en uundgåelighed - i forbindelse med arbejdet. Og det må ikke ske. Derfor satte Kofoedsminde i september 2008 gang i udviklingsprojektet VENUS, der havde til formål at minimere den fysiske og psykiske nedslidning af personalet. Den grundlæggende idé bag projektet var, at en mere systematisk, fagligt funderet og forbedret indsats overfor beboerne også ville smitte af på arbejdsmiljøet. Ambitionen var, at der skulle indføres en ny kultur på Kofoedsminde, hvor vold, krænkelser og trusler ikke længere blev betragtet som et vilkår, men derimod som et uacceptabelt element i arbejdsmiljøet

og et muligt udtryk for mangelfuld behandling af beboerne. Håbet var, at resultaterne ville være at aflæse i antallet af magtanvendelser, arbejdsskader, sygedage og i personaleomsætningen. Kofoedsminde søgte – og fik bevilliget – godt otte millioner kroner i Forebyggelsesfonden, hvilket betød, at vi i mere end to år – frem til marts 2011 - kunne sætte gang i den omfattende og systematiske indsats, der har fået stor og positiv betydning for både personalegruppen og beboerne. Denne pjece beskriver VENUS-projektet set med medarbejdernes øjne. Gennem otte fortællinger præsenteres de værktøjer, indsatser, udfordringer og resultater, som udviklingsprojektet på Kofoedsminde har bragt med sig.

Med Venlig Hilsen
Hans Christian Hansen, Forstander

KOFOEDSMINDE & VENUS

Kofoedsminde er en specialinstitution for udviklingshæmmede voksne, der alle har fået en dom eller som er idømt en foranstaltning på et lukket eller åbent afsnit på en institution. Region Sjælland er Kofoedsmindes driftsherre. Institutionen ligger i Rødbyhavn på Lolland, og den består af 32 pladser på seks sikrede boafsnit og 22 pladser på otte åbne afsnit. Udviklingscenteret, der er Kofoedsmindes beskæftigelsestilbud, har i alt 50 pladser. Kofoedsminde er Danmarks eneste behandlingsinstitution med sikrede afdelinger for domsanbragte. Der er omkring 250 ansatte.

Før VENUS-projektet var den faglige indsats på Kofoedsminde præget af gode intentioner om at få det bedst mulige ud af samværet med beboerne. Det betød, at det socialpædagogiske arbejde kom til at mangle systematik, ensartet grundlag og langsigtet strategi. Samtidig havde det den konsekvens, at dokumentationen af indsatsen blev mangelfuld, og at det var svært at få udnyttet de faglige kompetencer på institutionen fuldt ud. Arbejdets organisering betød også, at ansvars- og rollefordelingen på Kofoedsminde var uklar, og at kommunikationen mellem medarbejdere og ledelse var mangelfuld. Institutionen var blevet arbejdsmiljøcertificeret allerede i 2006, men der var stadig mange konflikter, arbejdsskader, sygedage og stor personaleomsætning.

Med VENUS blev der opstillet en række mål: Antallet af arbejdsulykker skulle reduceres med 75 procent. Sygefraværet skulle halveres. Personaleomsætningen skulle også halveres. Medarbejdertilfredsheden skulle fordobles. Og der skulle ske en klar og kulturel forankring af institutionens øgede evne til at sikre kvaliteten af såvel den faglige indsats og arbejdsmiljøet.

Strategien var at forebygge krænkelser, trusler og vold ved at hæve kvaliteten af den faglige indsats. For at sikre det formål, var det nødvendigt at tage fat i alle de udfordringer, som institutionen stod overfor.

Fremgangsmåden i VENUS var delt op i fire indsatsområder: Der skulle indføres en systematisk vurdering af risiko for vold og trusler som grundlag for de individuelle planer for beboerne. Der skulle indføres en dynamisk metode til løbende instruktion og træning af alle ansatte med beboerkontakt. Der skulle indføres en uges obligatorisk uddannelse for alle medarbejdere. Og der skulle ske en afklaring og intensiveret træning af alle roller og opgaver på Kofoedsminde. Undervejs blev der koblet en lang række forskellige elementer på indsatsen. Der blev skabt basis for brugen af konkrete redskaber til risikovurdering og dokumentation af beboeradfærd. Der blev lavet

om i ledelseslag og kommandoveje. Der blev indført og trænet nye mentor- og vejleder-funktioner. Der blev lavet om i personalesammensætningen. Der blev introduceret og trænet en ny pædagogisk tilgang. Det videre arbejde med VENUS-aktiviteterne er forankret i en samlet udviklingsplan og i kvalitetsstyring med fokus på værdibaseret ledelse, som blandt andet skal fastholde og udbygge den igangsatte kulturudvikling.

Beskrivelsen og resultaterne af VENUS-projektet findes også på Forebyggelsesfondens hjemmeside: www.forebyggelsesfonden.dk

Resultatet efter mere end to års indsats er: At Kofoedsminde er kommet tættere på målet – men ikke helt i mål endnu:

- Sygefraværet er endnu ikke halveret, men antallet af sygetimer pga. arbejdsskader er faldet fra 6612 i 2008 til 2775 i 2010.
- Der er sket en reduktion i antallet af arbejdsskader på 37 procent over de to år, men der er stadig et stykke vej til en reduktion af arbejdsskader på 75 procent i forhold til niveauet for 2008.
- På visse områder er medarbejdertilfredsheden øget. Der er sket en udvikling i tilfredsheden omkring samarbejdet med ledelsen, introduktionen og grunduddannelsen. På andre områder har der ikke været forandringer af medarbejdertilfredsheden.

TIL GENGÆLD:

- Er der sket en halvering af personaleomsætningen
- Er der indført systematisk metode til instruktion, risikostyring og dokumentation
- Er der gennemført introkurser for 250 af 260 medarbejdere
- Er der skabt et system til løbende vedligeholdelse af viden og kompetencer
- Er der formuleret klare funktionsbeskrivelser til 98 procent af medarbejderne
- Er der gennemført et omfattende træningsforløb for team og teamledere i nye roller, opgaver og metoder
- Er antallet af magtanvendelser faldet fra 98 i 2008 til 95 i 2009 og til 57 i 2010

René: Godt samspil mellem teori og praksis

Det nye fælles grundlag for pædagogik og kultur på Kofoedsminde betyder meget for René Sarka. Specielt synes han, at vekselvirkningen mellem kurser og praksis fungerer godt. Også når både teori og værktøjer skal tilpasses institutionens virkelighed.

"Hele det første år på merit-uddannelsen, er du på seminariet, og det betød, at jeg kom tilbage og tydeligt kunne se de første konkrete resultater af VENUS-projektet. Og en af de ting, som jeg med det samme syntes, gav rigtig god mening, var det nye intro-forløb, hvor vi alle sammen kommer igennem det samme program. Det betyder, at alle medarbejdere har den samme baggrundsviden om Kofoedsminde og om arbejdet på stedet. Jeg synes, at det er rigtig fedt, at der bliver brugt tid og ressourcer på det," siger René Sarka.

Han fortæller, at kursusforløbene nu også omfatter de værkstøjer, som er indført undervejs i VENUS. Blandt andet de såkaldte BVC- og SOAS-R-registreringer, som har til formål at stille skarpt på beboernes reaktionsmønstre og på de forskellige hændelser, hvor der har været tale om aggression fra beboeren. Alt det er også blevet indarbejdet i det fælles faglige kulturgrundlag.

"Samtidig har vi jo fået indført individuelle planer for beboerne. De skal revideres løbende, og det gør jo også, at der er en langt større opmærksomhed rettet mod beboerne. Tidligere lavede vi en handleplan for et helt år af gangen, og det gjorde det ofte til et stykke støvet papir, der kun blev fundet frem 14 dage før det næste skulle laves. De individuelle planer er i langt højere grad et brugbart værktøj. Og alle de her gode værktøjer bliver gennemgået på kurserne, og det sikrer, at vi har en fælles forståelse af de metoder, som er i anvendelse her på Kofoedsminde," fortæller René Sarka.

Han sammenligner også kurserne med teoriundervisningen og køretimerne i forbindelse med et kørekort. På Kofoedsminde svarer køreskolen til introkurset. Her bliver man præsenteret for rammerne for arbejdet, opgaverne, værktøjerne - samt konflikthåndtering. "Men du lærer jo også først for alvor at køre bil, når du kommer ud i trafikken. Det er nøjagtigt det samme med kurserne her på stedet. Det betyder jo også, at vi hele tiden har fokus på at revidere indholdet af kurserne. Blandt andet har vi fået fremstillet en række flow-diagrammer, der beskriver forskellige forløb, og det gør det også relativt nemt at gennemskue, hvis der er behov for ændringer."

René giver et eksempel fra det seneste kursus, som han var på i forbindelse med brugen af BVC- og SOAS-R-registreringer. På flow-diagrammet stod der, at hvis en medarbejder var kommet til skade, så skulle vedkommendes vagt-kollega tage over på en række forskellige opgaver. Men på en åben afdeling som den, René arbejder på nu, der er man alene. Og hvad gør man så? "Det gav os så mulighed for at diskutere, hvilken rutine der så skulle være for de afdelinger, hvor man arbejder enkeltvis. Derfor arbejder vi hele tiden med at tilpasse de ting, vi lærer på kurserne til den virkelighed, som vi arbejder i. Og det synes jeg faktisk, at vi er gode til," siger René Sarka.

Han synes, at det går rigtigt godt med at få omformet tankerne bag VENUS til praksis. Og han mener, at det har stor betydning for det fælles grundlag for viden og pædagogik på Kofoedsminde: "Hvis vi alle kommer med hver vores holdning til tingene, så bliver det hele meget flagrende. Og hvis der er noget, som vores beboere er følsomme overfor, så er det ting, der ikke virker. Derfor er det vigtigt, at vi har den samme viden, og at vi trækker den samme vej."

....OM INTROKURSER

I forbindelse med VENUS er der indført fem dages introkursus for alle medarbejdere. Kurset er gennemført for såvel nye som mere erfarne medarbejdere. Det består af to dage med mere generelt indhold om institutionen, rammerne, opgaverne, værktøjer og arbejdsmiljø. De følgende tre dage går indholdet på forebyggelse af konflikter og vold. For at vedligeholde kompetencerne fra konfliktforebyggelsen, er der etableret et korps af udlærte instruktører, der mindst én gang om måneden træner de øvrige medarbejdere. I løbet af 2011 omlægges introforløbet, så nye medarbejdere modtager enkeltmandsundervisning hos de ansvarlige for de enkelte fagområder. Introduktionsforløbet er også styrket ved at medarbejdere ved ansættelsen får tilknyttet en mentor.

René Sarka

René Sarka har været ansat på et par forskellige opholdssteder inden jobbet på Kofoedsminde. På Kofoedsminde startede han som omsorgsmedhjælper, men efter et par år fik han tildelt en merit-uddannelse som pædagog. Indtil årsskiftet 2011 var han ansat på den lukkede afdeling Skovbo, men herefter blev han tilknyttet en ny beboer på det åbne bosted Lindsgade.

Hans-Jørgen: Ny viden giver bedre arbejdsmiljø

Den systematik, der ligger bag arbejdet med registrering af beboer-adfærd, giver både en bedre faglig indsats og et bedre arbejdsmiljø på Kofoedsminde. Det kan Hans-Jørgen Føns Jørgensen se i det daglige arbejde, og han bruger sin viden til at opdage de mønstre, som udløser konflikter med beboerne.

”Jeg har virkelig fået øjnene op for de forbedringer, som VENUS har bragt med sig. Især har SOAS-R, BVC og de individuelle planer været med til at forbedre arbejdsvilkårene og vilkårene for den beboer, som jeg arbejder med. Og især SOAS-R har jeg været rigtig glad for. Med de nye skemaer har vi mulighed for at gå ind og skrive en forhistorie om selve hændelsen, og lidt om hvad der skete bagefter. Det bliver så samlet elektronisk, hvor den slags oplysninger førhen kun lå i papirform. Og det betyder, at vi kan gå ind og lave en statistik eller analyse af tingene. Det betyder også, at vi kan se mønstrene, og se, hvornår beboeren er mest tilbøjelig til at have uhensigtsmæssig adfærd, og om der er særlige situationer, der udløser det,” siger Hans-Jørgen Jørgensen.

Hans-Jørgen var blandt de første medarbejdere, der blev introduceret til – og fik lov til at anvende – SOAS-R og BVC: ”Og det har været helt kanon. Men man kan samtidig se, at SOAS-R'en er i en opstartsfasen, og at den er med til at lægge grunden for en kulturændring på Kofoedsminde. Før i tiden var vi måske blevet så vant til at blive udsat for forskellige belastende ting i vores arbejdsmiljø, at vi ikke følte, at det var noget, som var nødvendigt at skrive ned. Men sidenhen har det jo vist sig, at det er et rigtigt godt redskab, at vi skriver episoderne ned.”

Som eksempel fortæller Hans-Jørgen, at der var en tendens til, at det bare blev regnet som et vilkår, hvis nu en beboer konsekvent var truende flere gange dagligt. Det var jo bare sådan, han var: ”Nu skriver vi det konsekvent ned, og det betyder, at vi kan se mønstrene. I forhold til vores beboer, kan vi se, at problemerne i 95 procent af tilfældene opstår mellem klokken 17 og 21. Det betyder, at det ikke er om aftenen, at vi skal være underbemandede. Det betyder også, at de svære samtaler med beboeren, skal tages i dagtimerne. Alt det ville vi ikke have lært, hvis vi ikke havde fået SOAS-R.”

Hans-Jørgen fortæller, at forebyggelsesplan, grundig evaluering af beboeren, etablering af mentorordning og at Kofoedsminde begyndte at melde ud, hvilke kerneværdier, der ligger til grund for arbejdet på institutionen. Alt det har gjort, at de har kunne målrette arbejdet meget bedre, og at han nu kan se nogle ting, som ikke var synlige før: ”Altså vi har jo kunne udlede af SOAS-R, hvad der sker, hvornår det sker, og hvor det sker. Det har virkelig været en stor hjælp. Det

betyder også, at vi ved nøjagtigt, hvornår vi lige skal skærpe vores fokus og tage særlig hånd om beboeren. Samtidig kommunikerer vi den viden, vi får, i et fast nyhedsbrev på afdelingen. Det er nu blevet til et unikt arbejdsredskab i vores faglige arbejde, og det er et direkte resultat af den systematik, der ligger i SOAS-R og BVC.”

I modsætning til SOAS-R fungerer BVC'en som en overlevering af vagten. Der er seks forskellige steder, hvor man kan score, og hvis en beboer fx har scoret i to af de seks mulige, så kan medarbejderne fortælle kollegaerne, hvor der skal være særlig opmærksomhed. Der er altså ikke tale om en hændelses-registrering, som ved SOAS-R – men derimod om en løbende helhedsevaluering af beboeren.

”Jeg kan se, at der er en voksende forståelse blandt personalet for, at man er nødt til at passe på sig selv. Og der er også en voksende bevidsthed om, at hvis vi ikke benytter os af redskaberne, så skaber vi en uopmærksomhed, der er med til at øge stresspåvirkningen på os alle sammen. Der er stadig et stykke vej, inden vi har indarbejdet SOAS-R og registreringerne som et fuldgældigt arbejdsredskab hos alle medarbejdere. Men det kommer,” siger Hans-Jørgen Føns Jørgensen.

....BVC OG SOAS-R

Undervejs i VENUS er der indført nye skriftlige procedurer omkring arbejdet med beboerne. Blandt andet er både medarbejdere og ledere blevet forpligtet til at anvende værktøjerne BVC og SOAS-R. BVC (Brøset Violence Tjecklist) anvendes til daglig vurdering af beboerens adfærd og risikoen for, at beboeren vil udøve vold eller starte konflikter. I en BVC-registrering besvarer personalet seks spørgsmål om beboerens tilstand. Det sker elektronisk og ved afslutningen af enhver vagt.

SOAS-R (Staff Observation Aggression Scale – Revised) bruges ved hændelser og egentlige beboeraggresssioner. Registreringen skal sikre, at årsagerne til aggresssioner og de hændelser, de udløser, bliver kendt og dokumenteret som grundlag for forebyggelsesindsatsen, og at medarbejderens team og leder følger op på hændelsen.

Registreringen i BVC og SOAS-R skal sikre dokumentation om beboerens adfærd og om effekten af forskellige forebyggende tiltag.

Hans-Jørgen Føns Jørgensen

Hans-Jørgen Føns Jørgensen er 43 år. Han har været på Kofoedsminde i tre år. Han er oprindeligt uddannet som VVS-montør, og før jobbet på institutionen har han – ud over arbejdet som VVS'er – også sejlet i 12 år og været i militæret. I dag er han værkstedsassistent på Kofoedsminde, og han har i to og et halvt år arbejdet mere eller mindre fast i et enkelt projekt med en bestemt beboer.

Jeanette: Tingene følges til dørs

Der er ændret på arbejdets organisering, rollefordeling, ansvar og kommandoveje i forbindelse med VENUS. Det betyder, at mange medarbejdere føler, at det er blevet kortere vej mellem spørgsmål og afklaring. Sådan har Jeanette Seier Hansen det også, og det har haft betydning for det daglige arbejde.

"Herude på Keldskovvej har vi haft meget stor medindflydelse på, hvordan vi vil tilrettelægge arbejdet. Det har vi fået lov til, og vi har også haft trygheden til at gøre det, fordi vi har vidst nøjagtigt, hvor vi skulle gå hen, hvis vi havde spørgsmål eller problemer. Vi har jo ikke en leder, der i det daglige render rundt her i huset. Meget af arbejdet foregår også alene – altså en medarbejder og så beboeren. Det vil sige, at man ikke går op ad hinanden i det daglige, og det har jo også betydning for arbejdsmiljøet. Men det, der så er vigtigt, det er, at vi gør tingene på samme måde over hele linjen. Og det har vi sat meget ind på, at vi gør. Og der fungerer VENUS som løftestang," fortæller Jeanette Seier Hansen.

Hun konstaterer også, at den ensartede socialpædagogiske tilgang og de sikre kommandoveje har været med at sikre både stabiliteten og det homogene i personalegruppen på Keldskovvej. Blandt andet kan hun fortælle, at personalet over en periode på nu to år ikke har haft sygefravær.

"Vi har i den grad også haft glæde af, at medarbejderne bliver taget mere med på råd i arbejdsgangene, og den måde det hele er organiseret. Det gælder også i forhold til de nye funktionsbeskrivelser, hvor medarbejderne jo også er blevet inddraget i udformningen. Jeg tror også, at det er rigtig godt, at funktionsbeskrivelserne er kommet på plads i forhold til ansvarsfordelingen på Kofoedsminde. Før i tiden har der været stor forvirring i forhold til, hvem der skulle gøre hvad. Hvem havde kompetencer til det ene og det andet? På den måde, er det jo rart at vide, hvor ansvaret ligger."

Jeanette fortæller, at det også sætter sig spor i forhold til samarbejdet med teamlederen. Før syntes hun, at ledelsesstrukturen var mere uklar, og at det ofte var sådan, at man ikke vidste, hvem der havde ansvaret for en given opgave. Man smed bare opgaven videre i en forventning om, at én eller anden leder jo måtte gribe

den. Og så endte det ofte med, at opgaven faldt på gulvet. Jeanette synes også, at der fra ledelsens side var problemer med, at få udstukket nøjagtige pejlemærker for, hvad der var medarbejderopgaver – og hvad der ikke var. Nu synes hun, at der er langt større klarhed om roller og ansvarsfordeling.

"Helt overordnet kan man jo også se, at tingene virker. Antallet af arbejdsskader er jo faldet og sygefraværet er også bragt ned. Men vi har jo også fået nogle andre redskaber at arbejde med, og det har personalet skreget efter i årevis. Sådan noget som konflikt-håndtering, er noget vi har savnet, og nu er der kommet meget mere styr på det. Alt det giver jo en meget større tilfredshed på arbejdspladsen. Nu har jeg i hvert fald en klar fornemmelse af, at tingene bliver fulgt til dørs. Det betyder også rigtig meget, at man ved nøjagtigt, hvem man skal gå til med en opgave eller et spørgsmål. Og sådan skal det jo også være," siger Jeanette Seier Hansen.

....FUNKTIONSBESKRIVELSER OG LEDELSE

Der er sat ind med en omfattende ændring af organisationsstrukturen og af en lang række roller i forbindelse med VENUS. Tidligere var ledelsen forankret hos en forstander, tre virksomhedsledere og syv behandlingsledere. Medarbejderne var fordelt på ca. 25 selvforvaltende teams med en klar overvægt af ufaglærte medarbejdere, uklare rammer for ansvar og beføjelser, og usikker kommunikation mellem ledelse og medarbejdere.

Nu er ledelsen fordelt på en forstander, en viceforstander og syv teamledere. Alle med tættere kontakt til de nye – og færre – teams, der nu har jævnbyrdig balance mellem faglærte og ufaglærte.

Undervejs er der udarbejdet kompetenceprofiler og funktionsbeskrivelser, der giver hver enkelt teammedarbejder på Kofoedsminde en klar idé om arbejdspladsens professionelle forventninger, ansvarsfordeling og kommandoveje.

Jeanette Seier Hansen

Jeanette Seier Hansen har arbejdet på Kofoedsminde i ni år i alt. De seneste fire år, har hun været knyttet til bostedet og beboeren på Keldskovvej, der ligger små 15 kilometer fra institutionen i Rødbyhavn. Tidligere har hun arbejdet på de lukkede afsnit. Jeanette er SL'er. Hun er pædagoguddannet i 1994, og flyttede til Lolland fra København for små ti år siden.

Peter: Næsten for godt til at være sandt

Der er sket så store fremskridt med den beboer, som Peter Lykke Nyrup Rasmussen arbejder med, at han har lidt svært ved at forstå, at det har været muligt. Nøglen til forandringen ligger i den nye konflikt-afværgende og rogivende pædagogik, som Kofoedsminde har indarbejdet som praksis i forbindelse med VENUS.

"Selvom vi jo syntes, at vi kendte vores beboer ganske godt, så betød indførsel af BVC, at vi skulle kikke endnu længere ind i beboeren, da vi skulle ind og vurdere ham på de seks variabler, der ligger i skemaet. For at man kan gøre det, så skal man virkelig kende beboerens normaladfærd," siger Peter Lykke Nyrup Rasmussen.

Han ser tilbage på en udvikling, der er gået fra adskillige konflikter og aggressioner til en nærmest harmonisk tilstand, hvor der kun sjældent sker noget uventet for og med beboeren: "Faktisk har der ikke rigtigt været nogen scoringer – måske kun en enkelt – efter at vi er begyndt at bruge skemaerne systematisk. Der har virkelig været en positiv udvikling med beboeren. Så det har været dejligt. Og det tilskriver jeg faktisk VENUS-projektet og de værktøjer, som vi har fået i hænderne."

Da Peter Lykke Nyrup Rasmussen startede som medarbejder på Kofoedsminde, mener han, at der blev stillet langt højere og mere unuancerede krav til mange af beboerne.

"For vores beboer betød det, at han stak af og tog nogle ordentlige ture til København eller til helt andre lande – eller vagabonderede. Han tog simpelthen af sted, når han var utilfreds med noget, eller hvis han havde et ønske til noget, som bare ikke kunne opfyldes. Så smuttede han – eller også begik han hærværk i affekt for at få afløb for sin frustration. Fx på vinduer eller vinduesviskere på bilerne. Det var den måde han reagerede på."

For godt to og et halvt år siden begyndte Peter og kollegerne så at lempe på kravene til beboeren – og at være mere påpasselige med at presse ham på bestemte tidspunkter. Det var svært, for de syntes jo, at de kun havde haft rimelige krav. Og nu syntes de måske, at de var begyndt at slække på kravene. Det udløste lidt dårlig samvittighed – og spørgsmål om, hvorvidt det overhovedet var pædagogisk forsvarligt. Men de kunne se, at det havde en effekt.

Der var også andre ting, der spillede ind. Personalet fik blandt andet mulighed for at låne beboeren en gammel PC, og de fik adgang til at låne en bil, så der blev i det hele taget skruet op for aktivitetsmulighederne.

"Men alle de ting – samlet set – det ændrede simpelthen hele vores hverdag og vores arbejde med beboeren. Du drømmer ikke om det. Det var nærmest fra den ene dag til den anden. Jeg har siden

2008 og frem til i dag systematisk lavet månedlige opgørelser over alle de gange han stak af og over de skader, som han lavede. Og i september 2009, der sluttede han med at stikke af til udlandet, og måneden efter stoppede han med at ødelægge ting. Og der har ikke været noget siden. Det er næsten for godt til at være sandt, og det er helt klart den mere imødekommende pædagogik, der giver resultat her. Altså: At lade være med at stille for store krav til ham, og at vi er blevet langt bedre til at gå ud af konflikten – i stedet for at tage den eller gå ind i den," fortæller Peter Lykke Nyrup Rasmussen.

I begyndelsen af 2009 besluttede medarbejderne desuden, at der ikke skulle vikarer eller nyt personale på beboeren. De tre faste medarbejdere begyndte altså at dække hinanden ind ved sygdom og ferier, og det var med til at give beboeren faste og trygge rammer – og styrke hans indre ro. Samtidig betød det, at beboeren konstant var omgivet af personale, der kendte hans handlemønstre og ritualer.

"Det er hele den anerkendende tilgang, respekten, tilliden, systematikken og det konfliktforhindrende, der vel egentlig er det, vi kalder 'low arousal' eller rogivende pædagogik.

Vi taler også om 'low arousal' på hele Kofoedsminde, og selvom der er steder på institutionen, hvor de måske ikke føler, at de er begyndt at arbejde så meget med det endnu, så bliver der stadig talt rigtigt meget – og det betyder, at der er fokus. Og nettoresultatet er jo, at antallet af magtanvendelser er faldet drastisk," siger Peter Lykke Nyrup Rasmussen.

....KONFLIKT-FOREBYGGENDE PÆDAGOGIK

Den volds- og konflikt-forebyggende indsats har været et af de absolutte fokuspunkter i VENUS. Baggrunden var en tro på, at en god faglig indsats smitter direkte af på arbejdsmiljøet. Medarbejderne på Kofoedsminde har i høj grad brugt den såkaldt rogivende pædagogik som inspiration – herunder også de metoder, som klinisk psykolog A. McDonnel har udviklet under fællesnævneren "low arousal". Principperne og pædagogikken bygger på, at vold, konflikter og uhensigtsmæssig adfærd kan forebygges, hvis man er bevidst om eksempelvis øjenkontakt, berøring, respekt om det personlige rum, rolig tale og muligheden for at give efter på forskellige krav.

Peter Lykke Nyrup Rasmussen

Peter Lykke Nyrup Rasmussen er uddannet socialpædagog og handicap-idrætspædagog i 2001. Som baggrund har han en militærudannelse, og han har i 10 år arbejdet som salgschauffør. Peter har siden 1997 arbejdet inden for specialområdet, blandt andet i et aktivitetshus i Maribo og i en boenhed under Saxenhøj. Peter har været på Kofoedsminde i 4½ år. Han er mentor og kommer fra en af de små afdelinger med kun en beboer tilknyttet. Undervejs er bemandingen reduceret fra fire til tre for godt fire år siden. Og nu er der igen sket en personalereduktion til to medarbejdere, fordi man er igang med en udflytning af beboeren til en kommune på Sjælland.

Jasmin: Vi holder pædagogikken i live

Et korps af mentorer sørger hele tiden for at holde fast i den pædagogiske linje, som er lagt i forbindelse med VENUS. Men i starten opfattede mange medarbejdere mentorernes indblanding som personlig kritik eller et udtryk for ledelsens forlængede arm. Heldigvis er det ikke så udtalt mere, mener en af mentorerne på Kofoedsminde, Jasmin Pia Millarch.

"Jeg kan mærke, at der med både mentorfunktionen og med registreringerne med BVC og SOAS-R, bliver langt mere fokus på arbejdsmiljøet. Mere opmærksomhed på ikke at have alle de her voldsomme konflikter med beboerne. Altså, at vi trækker os og dermed minimerer konflikterne. Og det gør en kæmpe forskel, når vi ikke stiller så kæmpe krav, men tilretter kravene, så beboerne kan honorere dem. Det gør, at vi slipper for de voldsomme konflikter," siger Jasmin Pia Millarch.

Det er også den pædagogiske tilgang, der får fokus, når Jasmin optræder i mentor-funktionen: "Jeg har lige siddet og kikket på en del af vores registreringer, og der kan jeg se, at der er én, som ellers har haft mange registreringer, fordi han kastede rundt med møblerne. Han har kun ganske få registreringer indenfor det seneste år. Og det betyder faktisk meget på sådan en afdeling som min, hvor der er otte mandlige beboere.

Som mentor skal Jasmin have øjnene åbne. Formålet med funktionen er, at hun skal rådgive og vejlede kollegerne i forhold til pædagogik og konfliktsituationer. Pointen er, at konflikter ikke skal optræppe: "Vi skal hele tiden være opmærksomme på beboernes stressniveau, og på hvordan vi som personale kan forebygge, at de ryger op i det røde felt. Det er altså mit ansvar at tage dialogen med kollegerne, hvis jeg oplever, observerer eller hører noget. Så skal jeg tage det op, og være med til at belyse situationen – og måske bidrage med andre vinkler til det, der nu engang er sket"

Sammen med Jasmin var der også en anden kollega fra afdelingen på Syltholm, der påtog sig rollen som mentor. De var på en del endags-kurser med eksterne konsulenter, hvor de lærte både om metode og praktisk anvendelse. De trænede mentor-funktion og lærte også at være dem, som skulle modtage feedback. Der var altså masser af øvelser og teoretisk baggrund for den nye ro-givende pædagogik, 'low arousal'.

"I det daglige snakker jeg meget med min mentor-kollega. Og vi har fundet ud af, at det langt hen ad vejen kræver, at vi har samme

holdning til tingene, for at det skal fungere optimalt. Det betyder også, at der er langt mere systematik i mentorfunktionen, når vi snakker med kollegerne om de konkrete situationer, der opstår i arbejdet med beboerne. Det er så måske ikke altid, at kollegaen er helt enig i det, som vi synes, men det betyder jo ikke nødvendigvis, at vi får ret. Der er jo altid flere måder, at se tingene på. Men det betyder, at vi holder fokus, og at vi får diskuteret tingene og de forskellige hændelser."

Det er dog ikke altid lige taknemmeligt at være mentor: "Der er måske nogen, der tror, at hver gang der har været en situation, så går vi mentorer til vores teamleder og sladrer. Den holdning har været ret udbredt. Nemlig, at vi måske var teamlederens højre hånd, som kunne finde på at gå bag ryggen på det øvrige personale. Men det er klart blevet bedre, og det er jo også vigtigt, at det ikke handler om personlig kritik, når vi tager fat i hændelserne. Det er jo den faglige del, som vi skal diskutere. Jeg kan også se, at det bliver debatteret mere og mere på P-møderne, og det er et tegn på, at tingene er på vej i den rigtige retning. Man skal jo også huske, at det er en helt ny måde at gøre tingene på, og at folk lige skal vænne sig til det," siger Jasmin Pia Millarch.

....MENTORER

Introduktionsforløbet for medarbejderne på Kofoedsminde er understøttet af en mentor-ordning, hvor samtlige medarbejdere får tilknyttet en mentor i forbindelse med ansættelsen på institutionen. Det er udarbejdet særlige funktions-beskrivelser for mentorerne, og der er opstillet en række formelle krav til mentorerne, som er langt skarpere end tidligere.

I alt er der udvalgt og uddannet 27 mentorer på Kofoedsminde. I vid udstrækning har mentorerne deltaget i fælles kursusforløb med de syv teamledere på Kofoedsminde, hvilket også sikrer en fælles tilgang til opgaverne og en klar rollefordeling mellem parterne. Det er også gennem den fælles uddannelse, at den anerkendende tilgang og ro-givende pædagogik har rodfæstet sig på Kofoedsminde.

Jasmin Pia Millarch

Jasmin Pia Millarch har været ansat på Kofoedsminde siden sommeren 2006. Jasmin er pædagoguddannet. Hun har deltaget i institutionens kærestekurser, og hun har været med i den såkaldte seksualitetsgruppe. Hun er stadig med i kvindeguppen – og så er hun mentor. Jasmin er uddannet pædagog i 2002. De første fire år arbejdede hun med anbragte unge.

Søren: Kulturændringen er tydelig i MED

MED-udvalget på Kofoedsminde har ændret karakter i forbindelse med VENUS. Også her er der sket en professionalisering af samarbejds-formerne, og det smitter af på den respekt, som medarbejderne har for både samarbejdet med ledelsen og for arbejdsmiljøarbejdet, mener Søren Larsen, der er næstformand i MED.

"Hvis man ser hele arbejdsmiljøarbejdet oppefra, så har vi fået gjort de enkelte medarbejdere til deres egne arbejdsmiljørepræsentanter. Selvfølgelig er det vigtigt, at vi har en daglig sikkerhedsleder og at vi har nogle dygtige valgte arbejdsmiljørepræsentanter i de enkelte afdelinger. Men det at medarbejderne har fået et billede af, at det er dem selv, der er den vigtigste brik, og at det er dem selv og kollegerne på afdelingerne, der får det hele til at fungere. Det er egentlig det fedeste ved den her positive forandring, som arbejdsmiljøet har været igennem: At folk har taget meget mere ansvar for det arbejde, de laver, end de nogensinde har gjort før," siger Søren Larsen.

I MED-udvalget mærker Søren Larsen også kulturændringen. Han mener, at Kofoedsminde har fået udskiftet et tidligere topstyret udvalg med et udvalg, hvor der er reel medindflydelse. Selvfølgelig vil der altid være områder, hvor medarbejderne ønsker større indflydelse, men det er formanden også begyndt at åbne øjnene for. I praksis betyder det nu, at alle MED-repræsentanter får spurgt i baglandet, om der er spørgsmål til ledelsen i forbindelse med dagsordenen til det næste møde. Formøderne fungerer fint, og MED-udvalgsmøderne bliver afviklet langt mere professionelt end tidligere: "Efter min mening er det kun ganske få ting, som vi mangler at få rettet op på i MED, før det hele fungerer perfekt. Resultatet er synligt for os alle: At både teamledere og den øvrige ledelse er blevet bedre til at samarbejde."

Selvom VENUS afsluttes, så håber Søren Larsen ikke at initiativerne stopper. Han mener, at det i høj grad er op til ledelsen at beslutte, at der skal følges op, og at Kofoedsminde skal køres videre i den ånd, som ligger i VENUS. Han peger også på, at man på et MED-udvalgsmøde har forpligtet sig til, at fortsætte aktiviteterne: "Igen-nem VENUS har vi jo fået nogle medarbejdere til at tage ansvar for udviklingen og brugen af de virkelig gode værktøjer som fx BVC og SOAS-R. Nu skal vi bare have gang i en samkøringsfase og

strategi for vores IT-område, så medarbejderne ikke skal 'registrere sig ihjel' eller slides op foran PC'en. Vores primær opgave er jo stadig behandlingsarbejdet. Risikoen er naturligvis, at det hele falder på gulvet, hvis det alene er ledelsen, der kommer til at stå med det ansvar. Og det ville være ærgerligt."

Når Søren kikker tilbage på processen omkring VENUS, så er der altid ting, som han mener, kunne være gjort anderledes – og bedre: "Der har været flere ting, som foregik i et alt for højt tempo, selvom man kunne have planlagt tingene i god tid. Der har vi ikke været dygtige nok. Der har også været rigtig mange ting, som vi har skulle presse igennem i denne her to-tre-årige periode, fordi det var lige her og nu, at vi skulle se nogle resultater i forbindelse med VENUS. Hvis man havde kørt det over en længere periode, og sikret implementering af én ting af gangen – frem for tre-fire-fem ting samtidigt, så havde det også været langt nemmere for kollegerne af kapere. På nogle områder har tempoet været for højt. På den anden side er det jo også klart, at der er mange forventninger til, at man gerne vil se nogle resultater hurtigt, og det har vi jo også opnået. Det er jo fantastisk at se, at vi er gået fra over 500 sygedage på grund af arbejdsrelaterede skader til omkring 200. Altså langt mere end en halvering på blot to år. Det er sgu flot."

....MED-UDVALGET

Som på enhver anden offentlig arbejdsplads er MED-udvalget på Kofoedsminde omdrejningspunktet for langt de fleste af de aktiviteter, der berører arbejdsmiljøet. Allerede meget tidligt i VENUS-forløbet, blev der derfor afholdt en række temadage for MED-udvalgets medlemmer. Her blev der strammet op på både procedurer og rollefordeling, og dermed også lagt op til et langt mere effektivt MED-udvalg. Der blev givet løfter om dialog, men også opstillet forventninger om engagement. Øvelsen lykkedes, og MED-udvalget har igennem hele VENUS-perioden udviklet sig som Kofoedsmindes vigtigste samarbejdsorgan.

Søren Larsen

Søren Larsen er arbejdsmiljørepræsentant og næstformand i MED-udvalget på Kofoedsminde. Han har været lærer på institutionen siden 2003, og han har været omsorgsmedarbejder på en af afdelingerne et par år forinden. Sammen med tre kolleger sørger Søren for, at eleverne i skolen på Kofoedsminde får kompenserende specialundervisning i alle folkeskolens fag, hygiejnekursus til brug i institutionens café og forberedende teoriundervisning til traktor- og bilkørekort. Hver mandag står den på idræt – om vinteren i Lalandia og om sommeren på Kofoedsminde's egen sportsplads. Overordnet handler det hele om personlighedsudvikling af de mange beboere, som Søren er i kontakt med.

Berit: Vi er kun lige begyndt

Det er et langt sejt træk at få VENUS helt ud i krogene på Kofoedsminde. Det erkender arbejdsmiljørepræsentant Berit Blak. Hun tror dog på, at der er skabt en kulturændring og en retning, som er helt rigtig. Men samtidig efterlyser hun et øget fokus på faglighed og kompetencer. Det er nødvendigt, for at man kan komme videre, mener hun.

”Nu har vi været igennem en proces, og så skal vi til at have den helt ind i vores hverdag. Altså, at vi skal fortsætte med at ændre på den kultur, der er på Kofoedsminde. Dermed mener jeg, at det store arbejde først starter nu. Selvfølgelig har mange af de ting, som vi har indført i forbindelse med VENUS allerede gjort en forskel. Både SOAS-R, BVC og de individuelle planer har gjort en markant forskel, men jeg er helt overbevist om, at den store forandring endnu står tilbage,” siger Berit Blak.

Hun mener også, at fagligheden er blevet højere i forbindelse med projektet. Men den skal forøges yderligere. Og det tager tid. Det er det lange seje træk, som er startet på Kofoedsminde. Det eneste, personalet kan gøre, er at fastholde sig selv i processen, gentage tingene, bruge værktøjerne, forvente at ledelsen fastholder, udfylde registreringerne og give de individuelle planer den faglighed, som de skal have.

”Og jeg er da helt overbevist om, at det er de rigtige værktøjer, som vi har fået indført. Jeg kan se, at vi er på vej i den rigtige retning. I starten havde jeg det måske sådan, at jeg var en smule skeptisk, men nu har jeg bestemt troen på, at det virker.”

Blandt kollegerne er holdningen nogle gange lidt blandet, mener Berit Blak. Nogle arbejder ihærdigt med at bruge de nye værktøjer, og hos andre mangler der i en vis grad forståelse for den kulturændring, som er sat i gang. Men der er også meget at arbejde med: ”Vi er jo en gammel institution, der bygger på det oprindelige Rødbygård, og hvor utroligt det end lyder, så har vi stadig en del af den kultur tilbage. Og det tager lang tid at få bearbejdet. Arbejdsmiljøarbejdet påvirkes også i en vis grad af den gamle kultur, som stadig findes rundt omkring på Kofoedsminde. Til gengæld tror jeg også, at det er den rigtige måde, vi foretager et kulturskifte på.”

Berit Blak fokuserer også på det forhold, at der er skabt en systematik omkring ansvars- og rollefordelingen på Kofoedsminde: ”Før havde alle ansvar for alt, og det betød, at der reelt ikke var nogen, der havde ansvar for noget. Nu fordeler man ansvaret, så det er klart, hvilke områder, som vi hver især har ansvaret for. Og så er der jo det der med fagligheden – det er jeg nødt til at sige. Hele tiden. Fordi det er så vigtigt. Det er altafgørende – både for arbejdsmiljøet og for behandlingen af beboerne. Så højere faglighed skal klart prioriteres. Og det handler også om, at vi har nogle

knivskarpe funktionsbeskrivelser. Tidligere var det jo sådan, at du kunne være uddannet socialpædagog med 20 års erfaring, og så havde du alligevel samme jobbeskrivelse, som en tømrer, der kom lige ind fra gaden. Det er man også ved at få ændret på, og det er supergodt. For vi kan ikke alle sammen de samme ting. Det skal være sådan, at man får opgaver efter ens kompetencer. Det er der ikke fuld forståelse for, men det kommer, tror jeg.”

Berit mener, at med den større accept af at kunne tale om kompetencer og faglighed, kommer også muligheden for at yde et bedre stykke behandlararbejde – og det smitter igen af på arbejdsmiljøet: ”Når jeg – som arbejdsmiljørepræsentant – er ude som ambassadør for elementerne i VENUS, så møder jeg både dem, der er enormt glade for projektet, og dem, som er stærkt skeptiske. Og der, hvor jeg møder den største utilfredshed, det er der, hvor folk er utrygge ved forandringerne. Det er jo ofte mere trygt at gøre det, man plejer. Men jeg tror nu alligevel, at vi er så mange, der tror på det her, at vejen også er banet. Og desuden har vi jo også en ledelse, der siger, at det her, det skal I sgu tro på.”

”Projektet kombineret med et par fyringsrunder har haft den negative indflydelse, at der i medarbejdergruppen er opstået en vis usikkerhed ift. ansættelsen. Tidligere var det sådan, at man kunne have jobbet, så længe man havde lyst. Dvs. at den enkeltes indsats eller holdning til arbejdet ikke havde betydning for ansættelsesforholdet. Nu er vi mere i en situation, hvor følelsen er, at man er nødt til at gøre sig umage og yde en indsats – og det synes jeg, er en fordel. Umiddelbart har det en skidt effekt på medarbejdertilfredsheden, men en klart positiv effekt på behandlingsarbejdet. Alt det har jo også en betydning for de målinger på arbejdsmiljøet, som vi har gennemført i 2008 og 2010. Det betyder, at man skal tage et bestemt sæt briller på, når man læser tallene,” siger Berit Blak.

....ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTERNE

På en institution som Kofoedsminde er der altid fokus på arbejdsmiljøet. Det er simpelthen en nødvendighed. Institutionen blev allerede i 2006 arbejdsmiljøcertificeret, men alligevel førte mange tilfælde af vold, trusler og krænkelse fra beboerne til et alt for højt sygefravær. Med den fornyede arbejdsmiljøindsats, som VENUS er udtryk for, blev der sat yderligere system i arbejdsmiljøarbejdet på Kofoedsminde. Det betød en professionalisering, valg af arbejdsmiljørepræsentanter på alle afdelinger og uddannelse til de valgte.

Berit Blak

Berit Blak er uddannet socialpædagog. Hun har været ansat på Kofoedsminde siden 2007, og i det seneste halvandet år har hun været ansat på det sikrede afsnit Højbo 1. Berit er i starten af 2011 også blevet valgt som arbejdsmiljørepræsentant på afdelingen.

John: Vi skal vedligeholde og udbygge

Det er en stor udfordring for såvel ledelse og medarbejdere på Kofoedsminde at sikre, at alle de aktiviteter og den viden, som VENUS har kastet af sig også bevares og udvikler sig på institutionen. John Brill Engkebølle mener, at det kræver både ressourcer og stor bevidsthed om udfordringen – for at det skal lykkes.

"Jeg har været med i hele forandringen fra det gamle system med afdelingsledere – og over et system med selvforvaltende teams, hvor vi selv havde ansvar for ansættelse og den pædagogiske linje. Og så til den nuværende organisation, hvor vi har teamledere. Rent strukturelt er vi nået frem til en god og effektiv model. Det betyder, at man kan gå til sin teamleder med et spørgsmål, og så kan man få svar med det samme. Og det fungerer optimalt. Der er ingen forsinkende led i kommunikationen," fortæller John Brill Engkebølle.

Et af de steder, hvor John synes, at der er sket rigtig meget, er i forhold til kurser. Alle har været på introkursus, hygiejne-kursus, konflikthåndtering – og han har selv fået uddannelsen 'vedligeholder', så han er med til at vedligeholde viden om konflikthåndtering hos kollegerne rundt omkring på Kofoedsminde: "Vi er så to konflikt-instruktører her på afdelingen, og vi har tre afdelinger, hvor vi vedligeholder, så folk ikke glemmer deres kunnen og den konkrete viden. Og så har vi jo også nogle kolleger på afdelingen, som er mentorer. De er med til at vedligeholde på det pædagogiske område. På den måde bygger det hele jo på en slags sidemandsopplæring."

John mener, at det mest iøjnefaldende er, at man gør tingene ens og systematisk. Før var der måske femten forskellige metoder eller pædagogiske retninger, som man fulgte. Nu er tingene ens. Det er lige meget, om man kommer fra en lukket eller en åben afdeling, så er tingene ens, og alle har fået de samme informationer. "Men det her er jo stadig i proces. Vi er gået efter at få en samlet pakke, og det har vi også fået. Men den skal jo udbygges og arbejdes på løbende. Vi skal holde tingene ved lige, og hele tiden arbejde for, at vi kan få et nyt og tidssvarende islæt. Der er hele tiden brug for udvikling, som der også er i pædagogiske strategier eller i pædagogisk metode. Et eksempel er, at antallet af magtan-

vendelser er faldet til det halve. Og det skyldes kun blandingen af systematisk indsats og udvikling. Vi er begyndt at kunne se de forskellige kaos-tegn hos beboerne, der kan lede frem til en mulig magtanvendelse. Før skulle man opfinde den dybe tallerken hver gang. Nu kan man se, at vi bruger det hver dag, og at vi får dokumentation på det hver dag."

Udfordringen er ifølge John, at man er nødt til at fortsætte med at kaste ressourcer efter det, der allerede er opnået. Derfor bliver han også lidt nervøs for, at det hele bliver udvandet. Medarbejderne skifter naturligvis arbejdsplads efter en tid, og der kommer nye medarbejdere til. De skal jo også sikres den samme viden og den samme kulturforståelse:

"Lige nu har vi en kerne. Den skal hele tiden vedligeholdes og udbygges. Og lige nu har vi jo et personale, som er rigtig godt uddannede, og vi har en sidemandsopplæring, som fungerer med instruktører, mentorer, vedligeholdere osv. De er alle forpligtede til at lære fra sig. Men hvis du mister det her kernemateriale, så vander det hele jo ud, og det kan man da godt blive lidt bange for på sigt. For det er jo ikke sikkert, at der bliver ved med at være penge til at vedligeholde, uddanne nye instruktører, sende flere på kursus osv. Så hvis man er uheldig, så kan det hele være væk om 10-15 år. Og så skal man ellers starte forfra."

....PROJEKTETS BÆREDYGTIGHED

Der er gjort meget for at forankre den kulturændring, som VENUS har bragt med sig til Kofoedsminde. Men selvom kurser, mentor-ordninger, sidemandsopplæring, gode arbejdsmiljøresultater, MED-udvalg, værktøjer, medarbejder-motivation og ledelses-fokus er tilstede på institutionen, så erkender alle, at der skal lægges kræfter i, og at der skal være ressourcer tilstede, hvis indsatsen skal blive ved med at kunne mærkes – og bære yderligere frugt.

John Brill Engkebølle

John Brill Engkebølle er omsorgsmedhjælper. Han har været ansat på Kofoedsminde i et par omgange siden 2004. Han startede på de sikrede afsnit, men for 4-5 år siden var han med til at starte det åbne afsnit Højvang op. John har desuden en militær baggrund. Han har været i hæren i 13 år – og han har været udsendt ni gange.

VENUS PÅ KOFOEDSMINDE

ARBEJDSMILJØET OG DEN FAGLIGE INDSATS SPILLER SAMMEN

VENUS-projektet er gennemført ud fra den hovedhypotese, at arbejdsmiljøet på Kofoedsminde primært kan forbedres – trusler og vold reduceres - ved at forbedre indsatsen for beboeren.

Projektets resultater og pjecen her tyder på, at hypotesen er rigtig.

Medarbejderne og ledelsen har skabt systematik og effektivitet i arbejdet og arbejdsmiljøarbejdet ved en kompleks og komprimeret proces med mange ingredienser som kompetenceudvikling, omorganisering af arbejdet, forbedring af kommunikation, nye redskaber og ny holdningsmæssig tilgang til opgaverne. Strategien har virket. Volden og truslerne er reduceret ved at kvaliteten i den faglige indsats er forbedret.

Da vi planlagde projektet var arbejdsmiljøet sådan, at det var nødvendigt at sætte mere ambitiøse projektmål, end vi måske i bund og grund fandt realistiske, og det har været en stor udfordring for os alle sammen at nå så langt, som vi er nået.

Der er grund til ydmyghed, fordi der fortsat er kolleger, der rammes af alvorlige arbejdsskader på Kofoedsminde, så vi skal holde fast og stramme os gevaldigt an. Men der er også grund til optimisme, fordi Kofoedsminde ansatte er dybt engagerede i deres opgaver, og fordi projektet har skabt et betydeligt udviklingspotentiale.

Denne pjece sætter fokus på de mange initiativer og den kulturændring, som er sat i gang på Kofoedsminde i forbindelse med VENUS-projektet. Gennem otte medarbejder-beretninger får læseren et kig ind under låget på et helt særligt arbejdsmiljøprojekt, der er gennemført på en unik arbejdsplads i det sydlige Danmark.

Marcel Rose, Projektleder