



Birgitte Aabo, journalist og forfatter

Birgitte Aabo er selvstændig journalist og forfatter med erhvervsliv og portrætinterview som speciale. Hun har senest arbejdet på Berlingske Business Magasin og tidligere Politiken i en årrække, blandt andet på erhvervsredaktionen.

Birgitte Aabo har desuden igennem flere år løst opgaver for Børnerådet om børn og unge med sociale og psykiske udfordringer, eksempelvis rapport om unge, der har været indlagt i psykiatrien. Hun er medforfatter på *Limbo – gør den nye topleder klar fra dag 1* af Troels Gjerrild fra 2013.

OMSORG GØR DET IKKE ALENE

»Hvor er det synd«. En bemærkning man ofte hører, når det handler om mennesker, der har psykiske og sociale udfordringer. Men det, der er synd, er lige præcis den omklamrende holdning, der alt for ofte fratager psykisk udsatte deres initiativ og lyst til selv at være herre over eget liv.

I 1985 etablerede Grete Mikkelsen bostedet Granhøjen, der i dag favner 140 beboere, som kæmper med både misbrug, sociale og psykiske problemer. I 30 år har hun som leder og stifter af flere socialøkonomiske virksomheder og behandlingssteder været pioner i socialektoren.

I *Omsorg gør det ikke alene* giver Grete Mikkelsen sit bud på, hvordan vi kan skabe beskæftigelse og behandling, der bygger på ligeværd, samarbejde og fællesskab. Der er brug for, at vi som samfund forholder os kritisk til den omsorgskultur, som dominerer store dele af socialektoren i dag. Vi skal samarbejde med borgerne og få dem tilbage i fællesskabet frem for at leve livet for dem.

I *Omsorg gør det ikke alene* møder vi desuden en række beboere fra Granhøjen, der fortæller deres historie, og om hvordan de arbejder med at vende tilbage til et selvstændigt liv med mening.

FORLAGET INDBLIK

ISBN 978-87-93068-67-4



Grete Mikkelsen *Omsorg gør det ikke alene*

FORLAGET INDBLIK

Grete Mikkelsen

OMSORG GØR DET IKKE ALENE



Grete Mikkelsen, socialpædagog, stifter og leder af institutionen Granhøjen

Grete Mikkelsen har været social iværksætter gennem 30 år. Hun er stifter og leder af socialøkonomiske virksomheder, botilbud, privathospital og en række andre virksomheder. Som pioner gennem tre årtier på det sociale og psykiatriske felt er hun samtidig blandt de mest erfarne ledere på området herhjemme.

Grete Mikkelsen har på 30 år opbygget Granhøjen, der i dag med mere end 140 beboere er et af Danmarks største botilbud for psykisk udsatte. Her har hun udviklet en række behandlingsprincipper inden for såkaldt miljøterapi. Grete Mikkelsens grundtanke er, at mennesker med sociale og psykiske udfordringer først og fremmest skal være en del af et fællesskab med stærke relationer. Allerede før begrebet eksisterede, stiftede hun derfor flere socialøkonomiske virksomheder inden for hoteldrift, plantage, gårdbutikker og håndværkervirksomhed. Alle med det formål at tilbyde meningsfuld beskæftigelse til beboerne på Granhøjen. I 2007 åbnede Grete Mikkelsen Danmarks første psykiatriske privathospital, Skovhus Privathospital.

FORLAGET INDBLIK

OMSORG
GØR DET IKKE ALENE

Grete Mikkelsen
i samarbejde med Birgitte Aabo

OMSORG
GØR DET IKKE ALENE

FORLAGET INDBLIK

Indhold

Forord	7
Prolog: Tilbage til fællesskabet	9
Kapitel 1: Hvor langt er vi nået siden Benny?	11
Janne kan igen drømme	18
Kapitel 2: Fra kollektiv til virksomhed	25
Kapitel 3: Det handler om ansvar	33
Joachim haler ind på fremtiden	40
Kapitel 4: Frihed inden for rammerne	47
Kapitel 5: Den rette omsorg	55
Helle fik kontakt til sig selv - og sin datter	62
Kapitel 6: Vi satte gang i socialøkonomien	69
Kapitel 7: Arbejde gør den halve forskel	75
Magnus venter på sin chance.....	84
Kapitel 8: Ledelse fra bunden	91
Kapitel 9: Ud med omsorgsgenet	101
En kæmpe sejr for Christoffer	110
Kapitel 10: Private og offentlige kan løfte sammen	115
Da Gitte smed maskerne	130
Kapitel 11: Tænk langsigtet i psykiatrien	139

OMSORG GØR DET IKKE ALENE

Copyright © 2015/2019 Grete Mikkelsen

All rights reserved

Udgivet 2015 af forlaget INDBLIK, København

Omslag og grafik: Sille Jensen

Fotograf: Uffe Weng

Bogen er sat med Minion Pro og Avenir

Tryk: Toptryk Grafisk

Printed in Denmark

1. udgave, 2. oplag

ISBN 978-87-93068-67-4

Gengivelse af denne bog eller dele af den er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Dog er det tilladt at bringe korte uddrag i omtale eller anmeldelser.



Svanemærket tryksag



Forord

Tilbage til fællesskabet

Normalt når man gør status i en bog eller biografi, er det ofte fordi, man ser tilbage på noget, der nærmer sig sin afslutning, eller man har fundet en afklaring, man ønsker at fastholde og udbrede. Dette er ikke en jubilæumsbog eller en bog, der skal gøre status over mit liv eller Granhøjen. Denne bog er én ud af mange historier, som kunne være fortalt om mig, os og Granhøjen. Hvis du spørger andre, vil de sikkert fortælle andre historier og måske fokusere på nogle helt tredje ting. Ingen historier – heller ikke denne – vil alene kunne danne et billede af det levede livs kompleksitet, ingen historier vil alene kunne fortælle sandheden om hverken et menneske, en virksomhed eller en filosofi.

Som Einstein sagde: ”Alt er relativt”. Det handler om, hvem vi er, og hvor vi står, når den enkelte skal fortælle sin historie og ”sandhed”. Hvis vi lægger alle de historier, der findes, sammen, vil vi måske kunne få et nogenlunde informativt billede. Med denne bog tilføjer jeg endnu en historie på det liv, der leves i et lille samfund i verden, nærmere bestemt Granhøjen. Det er heller ikke et forsøg på at fortælle en endegyldig sandhed eller om den rette vej. Men det er mit bidrag til, at vi sammen kan blive ved med at flytte os og måske forstå hinanden og vores verden bedre.

Vi har brugt 30 år på at nå dertil, hvor vi er nu. To mennesker – min mand og jeg – blev til mere end 200 medarbejdere og mere end 140 beboere på bosteder, et privathospital, to socialøkonomiske virksomheder – og så det løse. Men det er ikke blot blevet til noget, man kan måle og veje. Hele perspektivet på, hvilken opgave, vi er sat i verden til at løse, har udviklet sig de sidste 30 år. Vi har ikke blot ønsket at udfylde andres opfattelser, men at skabe vores egne opfattelser og filosofier – og så har vi troet på dem på trods af andres til tider meget kritiske holdning. Det håber jeg, at andre kan lade sig inspirere af, uanset hvad de beskæftiger sig med.

MED I FÆLLESSKABET

Samfundet er et fællesskab, hvis eksistens og berettigelse er afhængig af, at størsteparten af medlemmerne i samfundet er aktive bidragere til fællesskabet, at de støtter og accepterer de regler og normer, som er samfundets fundament. Alle mennesker har behov for at være et gyldigt og værdifuldt medlem af et fællesskab, da mennesker er flokdyr og kun eksisterer i kraft af og i forhold til andre mennesker. Hvis ikke mennesker føler sig som medlemmer af det dominerende fællesskab, vil de opsøge andre fællesskaber, som kan blive eller være en trussel mod det bestående fællesskab.

Granhøjens opgave er at forhindre dette og tage vare på dem, som er udsult af fællesskabet af den ene eller anden grund og hjælpe dem tilbage i det bestående samfunds fællesskab igen. Dette gør vi ved at tilbyde et fællesskab, som er funderet på det bestående samfunds normer og regler, men er åbent, klart og tydeligt, uden straf, med ligeværdige relationer og ansvar, der bliver forklaret og afklaret i samværet. Således at det er muligt for alle at gennemskue, hvad der foregår og tage stilling til, på hvilken måde de ønsker at handle og være en del af fællesskabet. Vi forsøger således at mindske den angst, som, vi oplever, præger de mennesker, der er blevet udelukket fra det bestående fællesskab, samfundet. Vi lærer dem at forstå og forholde sig til de normer og regler, der styrer samfundet. Formålet er, at de igen skal blive medlemmer af det store fællesskab.

Det er dybest set sådan, vi på Granhøjen forstår vores opgave, og det er i den kontekst, jeg ønsker, man skal læse bogen.

Jeg vil gerne takke alle på Granhøjen, der har bidraget med deres kommentarer og ideer undervejs i processen. En særlig tak til de seks beboere, der har valgt at fortælle deres historie i bogen her. Det kræver mod, og jeg er sikker på, at det mod vil kaste frugt af sig ved at skabe større forståelse for, hvad det betyder, når man ikke har det stærke fællesskab, og hvor meget det betyder at få et fællesskab som et fast grundlag for tilværelsen. God fornøjelse med bogen.

Grete Mikkelsen, september 2015

Prolog

Bennys historie

Første gang jeg mødte min ældste storebror, Benny, var jeg 7-8 år gammel. Han var da en voksen mand midt i tyverne og boede i Birkerød på Ebberødgård, den første store institution under det, der dengang hed Åndssvageforsorgen. Benny var hjerneskadet, og skaden opstod formentlig under fødslen, fordi min mor ikke fik tilstrækkelig professionel hjælp. Hun var bare 16 år, da hun blev gravid første gang, og derfor endnu ikke gift med faderen, som også er min og mine søskendes far – jeg er efternøler i en børneflokk på fem.

Der blev ikke set med milde øjne på, at børn blev født uden for ægteskab og af en så ung mor dengang midt i 30'erne, så hun blev sendt på Fødselsanstalten i Aarhus og overladt til sig selv i et rum i 24 timer, da veerne begyndte. Hun skulle ikke forvente nogen assistance, når hun havde bragt sig selv i den situation, og hendes egen og også min overbevisning var, at det lange og hårde fødselsforløb uden hjælp betød, at Benny pådrog sig en hjerneskade.

I første omgang tog mine bedsteforældre sig af Benny, men da vores forældre flyttede til Sjælland og blev gift, kom han hjem at bo hos dem. Dog kun indtil han skulle begynde i skole. Da det stod klart for omverdenen, at han var ude af stand til at følge med i almindelig undervisning, blev han tvangsfjernet uden yderligere diskussion. Det var normen dengang – hvis barnet var ude af stand til at gå i skole, var der noget i vejen, og alle var bedst tjent med, at barnet kom på institution.

Derfor boede Benny på forskellige institutioner og var som voksen anbragt på Ebberødgård, hvor jeg besøgte ham med vores fælles familie – jeg tror, anledningen var, at han blev 25 år. Mødet gjorde stort indtryk på mig. Hele familien sad anspændt og ventede i et besøgsrum med blå institutionssofaer, hvor der var dækket op til kaffe på teaktræsbordet. Så kom Benny ind sammen med en kammerat og en plejer. Jeg var lidt bange for ham, han var jo en

voksen mand, men opførte sig som en teenager, kåd og opstemt over besøget. Jeg prøvede sammen med min anden bror at snakke lidt med ham, men det var svært, og Benny var optaget af konstant at stjæle sukkerknalder fra den skål, der var sat frem.

Bagefter ville han vise os, hvor han sov, og førte os op ad trappen og videre op ad en hønsestige, hvor han og en anden beboer boede i det mest triste, bare loftsrum, hvor der var stillet to senge op under det rå tegltag.

Det blev også eneste gang, jeg så Benny. I hvert fald husker jeg ikke andre møder. Han døde kort efter vores besøg, der var nogen mystik om hvorfor. Min mor mente, at det var sukkersyge, og jeg kobede det dengang sammen med de mange sukkerknalder, jeg havde set ham spise, den dag vi besøgte ham. Jeg lærte aldrig min bror at kende, men hans skæbne gjorde indtryk på mig, også fordi min mor livet igennem var ked af det, når hun talte om Benny.

Kapitel 1

Hvor langt er vi nået siden Benny?

Bennys historie er med i min bagage og var med til at lægge kimen og vække min interesse for psykiatri og vilkårene for udsatte mennesker i samfundet. Grundlæggende fordi det gav mig en følelse af, at det ikke kunne være rigtigt, at man behandlede mennesker sådan, det måtte kunne gøres bedre. Jeg endte med at beslutte mig for en uddannelse til socialpædagog og tog sideløbende kurser og fulgte forelæsninger i psykiatri, når der var mulighed for det. Mens jeg som 16-17-årig samlede point for at komme ind på seminariet og var i såkaldt forpraktik på fritidshjemmet Lundely i Fredensborg trængte historien om min bror sig på igen. For fritidshjemmet var oprindeligt børne- asyl og det første sted, Benny blev anbragt, da han nåede skolealderen og blev tvangsfjernet. Samtidig var det her, jeg for første gang fattede interesse for det, der senere skulle danne afsæt for Granhøjen. Jeg var med fritidshjemmet ude at besøge en gammel bondegård, et behandlingskollektiv, der var del i det, som blev kaldt Miljøerne. Det var alternative behandlingssteder, et oprør mod institutionalisering og vanetænkning, og jeg kunne se, at de børn, der var på gården med tilhørende sanktbernhardshund og bondegårdsdyr, trivedes. Jeg var meget fascineret af, at man kunne tilbyde børn med problemer sådan en mulighed i stedet for den triste institutionsramme, der blev Bennys lod.

Jeg tænker tit over, hvor langt vi i samfundet er nået, siden jeg mødte Benny. Svaret er jeg aldrig helt sikker på. Jeg har arbejdet med psykisk og socialt udsatte mennesker i mere end 30 år. Jeg har mødt tusindvis af mennesker, der har levet et liv i en institutionsverden som klienter. Nogle er blevet skadet som spæde, fordi de har været udsat for massive svigt fra deres forældre og har måske levet et barneliv med vold og misbrug. Andre har haft bedre betingelser i deres start på livet, men har en diagnose, der har betydet, at de skulle

vokse op langt fra en almindelig hverdag som børn på institutioner. Og nogle er blevet ramt af invaliderende psykiske lidelser som unge eller voksne. I bogen her skriver jeg om nogle af de skæbner, fordi jeg mener, at det er vigtigt at fortælle historien om de mennesker, der ikke lever på samme solside, som mange af os andre gør. Det er mennesker, der normalt ikke har en stemme i den offentlige debat, har stærke patientorganisationer i ryggen eller har stor bevågenhed fra medicinalindustrien. Derfor er deres stemme vigtig, og de er vigtige for at finde svaret på, hvor langt vi er kommet, og hvordan vi kommer videre.

For på overfladen er vi jo nået et pænt stykke. Ingen børn på institutioner sover i dag i tremmesenge på loftet under det rå tegltag. Vi har mange gode institutioner for udviklingshæmmede børn, og vi er meget bedre til at tilbyde dem et liv med indhold. Men hvor man som udviklingshæmmet eller psykisk udsat på Bennys tid var hensat til at leve et liv afsondret fra os andre på et loft, så er man i dag stadig alt for ofte hensat til et klientliv langt fra det normale samfund, og man er hensat til et liv, hvor man langt fra har samme muligheder og velfærd som andre. Psykisk sygdom er i dag den mest ulighedsskabende faktor i samfundet. Mennesker med psykiske lidelser dør før andre, de får oftere livsstilssygdomme, de har lavere uddannelse, de er langt mindre i beskæftigelse, og de lever et liv, hvor de oven i deres sygdom skal håndtere massive fordomme over det at være psykisk syg. Alle disse forhold er ikke bare taget ud af den blå luft. De er veldokumenterede, ikke bare én gang, men i talrige undersøgelser år efter år.

I en stor nordisk undersøgelse baseret på over en million psykiatriske patienter bliver det ifølge ”Vidensråd for Forebyggelse” dokumenteret, at psykiatriske patienter lever 15-20 år kortere end andre personer. I undersøgelsen indgik alle patienter, som havde været indlagt på psykiatrisk afdeling, dog var patienter med demens ikke med. Blandt de psykiatriske patienter er forskellen i forventet levetid stort set konstant over den 20-årige undersøgelsesperiode. Der har været en næsten konstant forskel på cirka 20 leveår for mænd og 15 leveår for kvinder igennem hele undersøgelsesperioden. En del af forklaringen er, at personer med psykisk sygdom generelt har en mere usund livsstil end den øvrige befolkning. Eksempelvis er der flere rygere og færre fysisk aktive, ligesom mange spiser mere usundt. At der ikke er rykket

nævneværdigt ved tallene viser, at vi på de helt grundlæggende forhold for psykisk udsatte mennesker står i stampe. Man kan endog frygte, at det går den forkerte vej i disse år.

På beskæftigelsen rykker vi heller ikke meget. Tidligere på året viste en undersøgelse fra Kommunernes Landsforening og Sundhedsministeriet, at kun 28 procent af danskerne – mellem 18-65 år, som var i kontakt med et psykiatrisk sygehus i 2013 – var i beskæftigelse eller under uddannelse i størstedelen af året. Tilsvarende lå tallet for befolkningen generelt, der var i arbejde, på 79 procent. Mindre end en tredjedel af brugerne af psykiatrien er i arbejde eller uddannelse.

FORTIDEN SPØGER

Der kan være naturlige forklaringer på, at mennesker med psykiske lidelser lever markant kortere end andre og i mindre grad er under uddannelse eller på arbejdsmarkedet. Men det er markante tal. En mand med psykiske lidelser har 20 år mindre at leve i, kun mindre end en tredjedel er i beskæftigelse eller uddannelse. Jeg forstår ikke, at psykiatri og vilkår for psykisk og socialt udsatte ikke er højere på danskernes dagsorden.

Så hvor langt er vi så siden Benny? Vi er ikke så langt, som vi måske tror. Vi har måske nok skiftet sengen ud, lavet et fint værelse og ansat flere pædagoger og medarbejdere. Men vi har i samfundet dybest set stadig den samme berøringsangst, og vi har stadig den samme opfattelse af, at disse mennesker ikke skal leve parallelt med os andre, men gemt væk på institutioner passet af normale mennesker. De skal bare opbevares. Selv om Benny er et enkelt eksempel, er det et billede på den tids behandling. Netop det historiske og kulturelle perspektiv er vigtigt, når vi skal se på, hvorfor vi behandler psykisk udsatte mennesker, som vi gør.

Vi skal ikke mere end tilbage til 2010, før behandlingsgarantien sidestillede somatiske og psykiske sygdomme med en behandlingsgaranti på to måneder i voksenpsykiatrien. Men vi skal nok endnu længere tilbage for at finde forklaringen på, hvorfor der i dag er så stort skel mellem psykiske og somatiske sygdomme. I modsætning til fysiske lidelser er sindssygdom i århundreder blevet betragtet som en følge af synd og skyld eller ”djævelens værk”. Som en konsekvens heraf blev mennesker med psykiske lidelser stemplet og udstødt.

I middelalderen blev de ”gale” set som familiens ansvar. De sindssyge blev spærret inde i private såkaldte dårekister, der bestod af et bræddeskur, som den sindssyge ikke kunne bryde ud af. Senere blev der oprettet offentlige dårekister. De var tilknyttet stiftshospitalerne og var specielt beregnet til at optage de afsindige, som blev betragtet som så farlige for sig selv og deres omgivelser, at de skulle holdes indespærret. Dårekisterne var små plankekasser med en luge til at række maden ind ad og med indbyggede brikse. Familien var indtil midten af 1800-tallet helt afgørende for forplejningen og behandlingen af den syge. Det første psykiatriske hospital, som byggede på behandling og helbredelse, så først dagens lys i 1852. Det var Sct. Hans Hospital Jydske Asyl i Århus. Hospitalet blev udviklet på idéer fra Harald Selmer, som i dag regnes for grundlæggeren af moderne dansk psykiatri. Næsten 100 år efter i 1938 fik Danmark ”Sindssygeloven”. Den skulle sikre patienternes retsstilling over for lægerne og betød blandt andet, at personer, der blev tvangsindlagt, kunne klage til justitsministeren.

Dette korte historiske tilbageblik viser, at psykiatrien har en fortid med skyld, udstødelse og dæmonisering. Og det tager mange hundrede år at udviske det og få et lige så nuanceret syn på psykiske lidelser som somatiske. Det hjælper selvfølgelig ikke, at det kan være svært at forstå for mange mennesker, hvad en psykisk lidelse er. Det kan jeg sådan set godt forstå. Mennesker med psykiske lidelser kan reagere så langt fra det, såkaldt almindelige mennesker er vant til. Det er svært at forstå, hvad der sker i et menneske, der rammes af depression, et menneske, der lider af en tilknytningsforstyrrelse eller et menneske med skizofreni. For nogle år siden fik Skovhus Privathospital lavet en analyse af danskernes holdning til psykiatrien. Den viste, at 29 procent ikke vil have eller er skeptiske over at skulle arbejde med en person med en depression, cirka 30 procent vil være skeptiske eller slet ikke arbejde med en person med ADHD, og personer med skizofreni var det 53 procent. Halvdelen på en almindelig arbejdsplads har altså ikke lyst til at arbejde sammen med en person med diagnosen skizofreni. Så bliver det svært. Vi har et kæmpe arbejde foran os med at bryde fordomme og få skabt forståelse for psykiatrien og mennesker med psykiske lidelser. Det er langt vigtigere end love, regler, ressourcer og reformer.

BORGERE I SAMFUNDET

Jeg har arbejdet med dette område i mere end 30 år, og jeg har derfor fulgt både den offentlige og faglige debat tæt i de år. Ofte er jeg ramlet ind i gængse opfattelser og har fået kritik både af pressen og i behandlersystemet. Som eksempelvis på området omkring beskæftigelse, hvor jeg ret tydeligt så, at netop beskæftigelse er nøglen, når det handler om både psykisk og socialt udsatte mennesker. Det vil jeg skrive mere om senere i bogen. Men når jeg nævner det her, er det for at slå et slag for, at vi erkender, at vi er langt tilbage i måden, vi både behandler mennesker med psykiske lidelser og de rammer, vi stiller til rådighed for dem. Vi er nødt til at erkende, at vi ikke har samme tradition, historie og kultur som i arbejdet med de somatiske sygdomme. Når det at have en psykisk lidelse har alle de sociale konsekvenser, så er det jo åbenlyst, at vi svigter som samfund. Jeg bliver indimellem lidt trist, når jeg ser og hører, at økonomi altid er svaret på udfordringerne. At det er en årsag af manglende ressourcer. Der mangler givetvis ressourcer rundt om i systemet, men jeg savner en anerkendelse af, at vi ganske enkelt stadig hænger fast i nogle fordomme og meget uværdige opfattelser af, hvad det vil sige at have en psykisk lidelse. At vi har indrettet et system, der på mange måder slet ikke fungerer. Den debat vil jeg gerne yde mit bidrag til.

For mig har det hele livet været en drivkraft at udvikle og gøre tingene bedre. Det er klart, at historien om Benny også gav mig en drivkraft på dette felt. Det har været afgørende for, at Granhøjen blev mit og min mand, Torstens, livsprojekt, og derfor mener jeg også, at historien om Granhøjen, vores arbejde, og hvordan vi har udviklet Granhøjen, kan inspirere og være en katalysator for en debat om samfundets indsats for socialt og psykisk udsatte. På de tre årtier har vi opbygget vores virksomhed, der i dag rummer 140 beboere og 200 ansatte. De er fordelt på 14 forskellige bosteder, to socialøkonomiske virksomheder og et psykiatriske hospital. Det er jeg stolt af, men jeg er allermest stolt af de hundredevis af mennesker, der har boet på Granhøjens bosteder og sammen med de ansatte har gjort stedet til det, vi er i dag. Vi er indimellem blevet kaldt et lille samfund, som en form for kritik. At vi har bygget vores eget minisamfund. Det har vi også på mange måder. Men jeg synes måske, at dem, der kommer med den kritik, skulle spørge sig selv hvorfor. Her er mit svar klart. Fordi samfundet i alt for lav grad inklude-

rer socialt og psykisk udsatte mennesker som borgere. Borgere, der ønsker en hverdag, der er lige så triviell og forudsigelig som alle andres med arbejde, bolig og alle de gøremål, man nu en gang skal for at få tilværelsen til at fungere. Siden Benny er vi i samfundet blevet rigtig gode til at gøre socialt og psykisk udsatte mennesker til klienter i vores samfund. Nu skal vi gøre dem til borgere i samfundet.



»Jeg kan godt!«

Janne, 25 år. Bosat på Granhøjen i fire år.

Janne kan igen drømme

Noget værre lort. Cirka sådan kunne Janne opsummere sin tilværelse indtil videre, da hun flyttede ind på et af Granhøjens bosteder, Vesterbro – en hyggeligt indrettet gammel patriciervilla i Nykøbing. Som hun bestemt ikke var begejstret for at flytte ind i. Hvad skulle hun dog i Odsherred?

”Jeg kom langt væk fra mine venner og følte også, at det var et helt forkert sted for mig. Jeg kunne meget mere end de andre beboere. I dag kan jeg se, at jeg lærte en masse af det socialt, men hvis du havde spurgt mig dengang, havde jeg sagt, at jeg ikke gad være der et øjeblik længere. Dengang var mit motto: Jeg kan ikke, jeg vil ikke. I dag er det: Jeg kan godt! Jeg tror på mig selv,” siger 25-årige Janne.

Spørger man hende, hvor hun er opvokset, er svaret: ”Mange steder.”

Hun blev født i København og blev rykket til Gladsaxe, hvor hun voksede op som midterbarnet med to brødre, en far, der var håndværker og en mor, der var socialassistent. Men hun har boet mange andre steder gennem sin ungdom – hos plejefamilie, på efterskoler og ”rundt omkring hos venner”.

Da Janne begyndte i folkeskolen, viste det sig hurtigt, at hun havde svært ved at sidde stille og vanskeligt ved at følge med. I 3. klasse blev hun flyttet til en anden skole, hvor hun gik i specialklasse.

”De fandt ud af, at jeg var ordblind, oven i det de kaldte generelle indlæringsvanskeligheder. Jeg havde også meget svært ved at koncentrere mig og bare sidde på en stol. Da jeg kom til Granhøjen og blev testet af en psykolog, fandt de ud af, at jeg nok har ADHD.

Det var ikke nogen overraskelse for mig, det har jeg altid vidst selv," siger Janne.

LØB HJEMMEFRA

Allerede som 11-årig begyndte Janne at stikke af hjemmefra. Første gang tog hun til Christiania, hvor en veninde boede med sin familie. De sørgede for at underrette Jannes familie, og hun fik lov at bo i fristaden i en periode, før hun vendte hjem. Men derefter stak hun af mange gange og boede hos venner rundt omkring.

"Mine forældre fulgte mig i skole for at sikre, at jeg mødte op. Så stak jeg bare af i det store frikvarter. Jeg havde det ikke godt i skolen, jeg ville ikke være der. Jeg blev mobbet, som man altid bliver, når man er tyk, men jeg har også selv været med til at mobbe i perioder, hvor jeg var helt tynd."

Forældrene blev skilt, og Janne flyttede sammen med sin mor. De havde et anstrengt forhold til hinanden, og det blev ikke bedre med tiden. Janne følte, hun skulle stå for en masse praktisk i hjemmet og følte sig samtidig overset. Som 13-årig fik hun en kæreste på 17 år og opholdt sig meget hos ham i Helsingør, hvor han boede på en ungdomspension.

"Han boede på pensionen, fordi hans forældre var alkoholikere. Han var selv dybt afhængig af forskellige stoffer, og jeg var lige begyndt på forskelligt misbrug, før jeg mødte ham. Jeg tog alt, hvad der kunne spises eller sniffes – speed, coke, lightergas, deodoranter og parfume. Alt, hvad der kunne gøre mig skæv. Det hele gik op i hat og briller, vi festede hele tiden. Når jeg var sammen med mine veninder, sad vi rundt om i forskellige ungdomsklubber og drak og tog stoffer. Det kunne sagtens lade sig gøre at slippe af sted med det, hvis man satte sig ned bagest i lokalerne."

MED I TYVEBANDE

Forældrene opdagede tilsyneladende ikke, at Janne var røget ud i misbrug, og det lykkedes hende også at skjule det for dem, da hun blev taget for tyveri.

"Vi var en flok piger, en flok tabere og sociale tilfælde, der ikke havde det godt derhjemme, som var sammen om tyverierne. En gang stjal vi kontanter for 2.500 kroner i en sportsklub for ældre, og fik også fat i et hævekort, som det lykkedes os at hæve 25.000 kroner på."

På en af de barer, pigerne brugte kortet, var der dog en bartender, der undrede sig.

"Vi var ret dumme, for en af pigerne sagde, at det var hendes mors hævekort. Og så oplyste hun sit rigtige navn ..."

Derfor var sagen hurtigt opklaret af politiet, der også sendte informationsbreve til Jannes forældre. Men hun oplyste sin papstorebrors adresse og undgik på den måde, at forældrene fik nys om det.

"Jeg turde ikke fortælle det derhjemme. Sammen med de andre piger fik jeg en aftale med politiet om at betale tilbage, så jeg arbejdede en hel masse. Jeg gik med aviser og tjente penge ved at hjælpe min farmor, indtil det var betalt af."

FANGET I MISBRUG

Som 14-årig fik Janne en plejefamilie på Lolland. Hun har stadig kontakt med familien, som gav hende et løft for en tid.

"Når jeg var hos dem, tog jeg ikke stoffer, og jeg nød roen, og jeg kunne gøre en masse ting, jeg ikke havde mulighed for derhjemme. Løbe en tur i naturen eller køre motocross. Det var rart."

Men opholdet var kun en pause fra misbruget, og da Janne begyndte på en efterskole, blev hun taget med stoffer.

"Jeg tror først, det var der, det gik op for mine forældre, at jeg var misbruger. Efterskolen gav mig valget mellem at blive clean eller rejse. Jeg valgte det første og holdt mig clean i fem måneder."

Misbruget blussede op igen, da hun stoppede på efterskolen og rykkede hjem til sin mor, og Janne var begyndt at se et mønster.

"Hver gang, jeg kom hjem, begyndte det forfra igen med alt det dårlige. Igen og igen. Jeg kunne ikke komme væk fra det."

Janne fik bevilget flere efterskoleophold – hun gik på efterskole, til hun var 18 år. Så flyttede hun igen hjem til sin mor og begyndte på Teknisk Skole i Ishøj.

”Der fik jeg en masse sandheder: Det nytter ikke noget, du forsøger at stikke af hele tiden. Det hjælper dig ikke at råbe ad hverken os eller dine forældre. En hel masse af den slags indtil jeg råbte: ‘Fuck jer, I er ikke mine psykologer, jeg bestemmer selv!’ Efter den episode sagde min sagsbehandler gennem tre-fire år til mig, at nu var der ikke mere, han kunne gøre for mig, hvis jeg ikke tog imod et tilbud på Granhøjen.”

LANGSOM BEDRING

Janne så ingen anden mulighed, men hun var bestemt ikke begejstret, da hun flyttede ind på Vesterbro og blev præsenteret for de andre beboere.

”Jeg kunne ikke lide at bo så tæt med andre, og jeg syntes heller ikke, jeg passede ind. Jeg syntes, det var hårdt og besværligt at være der, så jeg fortsatte med at gøre det, jeg var vant til. Sov til klokken 12-13 tiden og gik i gang med at blive skæv, når de ansatte gik hjem. Det holdt i tre måneder, så blev jeg knaldet, fordi en af de ansatte kom tilbage, efter hun egentlig var gået hjem for den dag. Jeg havde nogle samtaler med en psykolog for første gang i mit liv – bortset fra de gange, hvor jeg havde været til fællessamtale hos en psykolog med mine forældre. Det var rigtig godt for mig, for jeg fik mulighed for at vende det hele og komme af med mine frustrationer over stedet og de andre.”

Derefter begyndte opturen, selv om det først er i bagklogskabens lys, at Janne, der nu har været stoffri i to år, kan se den. Hun blev gradvist bedre til at omgås de andre og indgå i bofællesskabets pligter, som blandt andet tæller fælles madlavning. Hun accepterede også at komme i beskæftigelse i kantinekøkkenet på Tjørneparken, et plejehjem under Granhøjen for mennesker, der har brug for læn- gerevarende tilbud og meget støtte.

”I første omgang var det fra klokken 12 til 16, for jeg ville være sikker på, at jeg kunne sove længe, som jeg var vant til. I begyndelsen vaskede jeg op, men jeg fik flere og flere forskellige opgaver og arbejdede stadig længere tid, og jeg kunne godt lide det,” siger Janne.

Efterfølgende blev hun sendt ud at arbejde i den lokale idrætshal, Nordgårdshallen, da hendes kommune ville teste hendes arbejdsevne, og det gik også fint at arbejde med mennesker, der ingen tilknytning har til Granhøjen. Men da hun vendte tilbage til at arbejde i Granhøjens regi og fik tilbudt beskæftigelse i gårdbutikken Nygården, reagerede hun med vrede.

”Jeg råbte, at det gad jeg sateme ikke. Sådan har jeg tit reageret, når jeg skal noget nyt. Alligevel endte det med at være fint nok, stille og roligt,” fortæller Janne. Hun fik siden lov at dele sin arbejdstid mellem Nygården og Granhøjens anden socialøkonomiske virksomhed, Hotel du Vest, hvor hun nu lægger al sin arbejdstid. Desuden går hun i skole hver mandag, hvor hun har dansk og matematik.

SJOVT AT ARBEJDE

I de seneste to år har Janne boet alene i en udslusningslejlighed omgivet af naboer, der også er beboere fra Granhøjen.

”Selv om jeg havde glædet mig til at flytte ud fra bostedet til udslusningslejligheden, gjorde det mig også nervøs at bo alene. Jeg havde brug for samtaler med min kontaktperson flere gange om ugen om alt muligt forskelligt, som jeg ikke var vant til at stå for selv. Efterhånden som jeg er blevet bedre til at klare mig, har vi haft færre og færre møder. Det handler meget om, at jeg får skabt struktur i hverdagen. Jeg har en tavle, hvor jeg skriver alt det op, jeg skal. Hvis jeg ikke kan skrive det, bruger jeg billeder. Det hjælper meget at få det sat op på den måde, så jeg hurtigt kan danne mig et overblik.”

I nogle perioder fylder arbejdet på Hotel du Vest meget på tavlen, for Janne er for længst på fuld tid og arbejder i højsæsonen endda nogle dage fra 8-17.

”Vi glæder os til påske, for vi har fået nyt menukort og ny kok. Det er sjovt, når vi har travlt, og der kommer en masse gæster.”

NOGET AT INDHENTE

Det bliver også sidste højsæson, Janne kommer til at opleve i beskæftigelse på hotellet. Hun har efter lang tids venten fået tildelt en

etværelseslejlighed i Brønshøj og skal flytte fra Granhøjen efter fire år. Fire år, som har ændret hende markant.

“Der er sket rigtig meget med mig. Især fordi jeg ved, at jeg kan noget nu. Jeg er på alle måder blevet mere voksen og selvstændig og opfører mig også anderledes over for andre. Tidligere snakkede jeg som en havnearbejder og bøvse og pruttede, som det passede mig. Jeg er også blevet bedre til at bevare roen, for jeg har lært meget om mig selv, blandt andet at det er vigtigt, at jeg giver mig god tid. Det er, når jeg står i en presset og stresset situation, at jeg ikke kan finde ud af det og bliver vred.”

Janne glæder sig til at flytte til Brønshøj og starte på en frisk i et kvarter, hvor hun ingen kender. Hun regner med, at hun kan klare sig selv fuldstændig efter en indkøringsperiode med hjælp et par gange om ugen fra en støtteperson i kommunen. Efter nogle måneder skal hun begynde på en skole for ordblinde for at tage 9. klasses eksamen, og når det er overstået, er hun opsat på at komme videre med en uddannelse. Tidligere var hun mest til at blive mekaniker, men med beskæftigelsen på Granhøjen har hun oplevet, at hun er god til at lave mad og kan lide det, så hun går efter at blive smørrebrødsjomfru og derefter konditor – hvis hun da ikke beslutter sig for frisør i stedet.

“Selv om meget har ændret sig, kan jeg nogle gange stadig føle mig lidt øv. For eksempel i forhold til min lillebror. Han har ikke de samme problemer som mig, og han har sin eksamen fra folkeskolen og kan sige ting, der lyder kloge. Selv mine meget yngre fætre og kusiner har jo 9. klasses eksamen nu. Men jeg har sagt til min mor og far: Om jeg så bliver 30 år, så skal jeg nok gennemføre det her. Jeg vil have en uddannelse.”

Kapitel 2

Fra kollektiv til virksomhed

Jeg har aldrig været drevet af en drøm eller ambition om at skulle stå i spidsen for en stor virksomhed, et stort botilbud eller være iværksætter. Skal jeg kalde mig selv noget i dag, så må det blive social entreprenør. Men det stod ikke skrevet noget sted, at jeg skulle gå den vej, som jeg har gjort. At jeg skulle blive leder og virksomhedsejer. Måske har jeg nok en social indignation med hjemmefra, men slet ikke den iværksættertrang, som jeg siden har haft livet igennem. Og stadig har. Jeg er vokset op i nordsjællandske Espergærde, hvor min familie flyttede til, før jeg blev født. Jeg er af en stor børneflok i en arbejderfamilie, hvor min far hver dag cyklede 40 kilometer for at komme på arbejde på et teglværk. Jeg mødte allerede som 17-årig min nuværende mand, Torsten. Torsten er enebarn og født ind i en familie med forretningstalent og evne til at organisere. Torstens forældre skabte og drev en stor kjolefabrik, Svend Michelsen kjoler.

Kombinationen af Torstens evne til at være innovativ og igangsætte var sammen med min uddannelse, mine pædagogiske erfaringer og min interesse for psykiatri – foruden vores begges opdragelse til at sætte tæring efter næring, udnytte ressourcerne og sørge for, at intet går til spilde – det helt rigtige grundlag for udviklingen af Granhøjen. Udvikling er det helt rette ord. For Granhøjen, virksomhedens kultur og de principper og metoder, som Granhøjen behandler efter og bliver ledet efter, er resultatet af en udvikling gennem de sidste 30 år. En udvikling som stadig står på. Det er hele grundlaget for Granhøjen. At vi udvikler os.

ERFARINGER FRA KOLLEKTIV

Da Torsten og jeg mødte hinanden, anede vi naturligvis ikke, at Granhøjen ville blive vores fælles fremtid. Vi var unge, frigjorte hippier med langt hår og farvet hønsestrikk, fulde af mod på livet og ville, helt i tidens ånd, noget andet

end kernefamilie, villa, Volvo og vovse. I stedet dannede vi sammen med seks andre et kollektiv i en lejet bondegård i Esrum i Nordsjælland, vores eneste transportmiddel var en gammel Nimbus-motorcykel, som vi i øvrigt stadig har – og vi havde en tam gris, som boede i et kælderrum under køkkengulvet. Grisen fik Torsten og jeg foræret af en landmand, som vi besøgte lige efter, at en af hans søer havde faret. Han forklarede os, at en af smågrisene var dømt til at gå til grunde – der var flere i kuldet, end soen havde patter, og den ene var dårlig til at kæmpe sig til en plads. Så den fik vi lov at få, jeg holdt den varm mod min mave under trøjen, mens vi kørte hjem på vores Nimbus. I kollektivet indrettede vi en varm plads til den i kælderen ved fyret og flaskede den op, og med tiden kom den til at veje over 100 kilo. Den var meget tam og kom løbende op til os og var med i fællesskabet, når vi åbnede gulvlemmen og kaldte.

Mange af de erfaringer, vi gjorde os i kollektivet, kom os til gode senere i Granhøjen. I begyndelsen var det for eksempel op til den enkelte i kollektivet at bidrage med det, man havde lyst til. Det viste sig hurtigt, at den model overhovedet ikke fungerede, der blev eksempelvis ikke lavet mad, fordi den, der skulle gøre det, ikke var hjemme eller ikke kunne finde ud af det og i stedet købte færdigretter. Nogle af kollektivistene var i det hele taget meget ustrukturerede og fik ikke foretaget sig ret meget. Så vi ændrede det til, at man i stedet havde ansvarsområder inden for det, man var bedst til. Mit bidrag bestod mest i at gå på arbejde og bringe en løn hjem, de fleste af de andre havde ikke noget fast arbejde, heller ikke Torsten, men han er meget arbejdsom af natur og var hele tiden i gang med at skabe noget nyt. Blandt andet fræsede han jord op og anlagde en stor køkkenhave helt fra bunden, og med afgrøderne herfra fik han sat et vejsalg til forbi passerende i system.

DET TERAPEUTISKE SAMFUND

I slutningen af 70'erne var kollektivet gået i opløsning, vi var de sidste, der var tilbage. Der begyndte at gå for meget mand og kone i den efter vores temperament, der skulle ske noget, så vi så os om efter et andet sted at bo. Vi havde ikke en større formue at gøre med, så vi kunne vælge at blive i det nordsjællandske, hvor vores økonomi rakte til et lille sommerhus i Asserbo, eller vi kunne flytte til Odsherred og virkelig få noget for pengene, købe en

stor gård, så det valg var egentlig ikke så svært. En dag så Torsten i avisen en annonce på en ejendom i Nykøbing Sjælland. ”Håndværkertilbud” stod der. 2.000 kvadratmeter og fem tønder land. Prisen var 400.000 kroner. Vi tog Nimbus-motorcyklen og kørte til Nykøbing Sjælland for at se på det. Huset – eller husene, for der var flere huse på grunden – lå lidt uden for byen med en pragtfuld udsigt over vandet. Interessen for stedet havde ikke været stor. Ingen andre havde haft modet til at gå i kast med en ombygning af stedet, det havde stået tomt i flere årtier. Ejendommens fortid havde måske lidt at gøre med dette. Det var et gammelt kogereri, hvor man samlede selvdøde dyr ind, kogte dem og brugte fedtet til blandt andet pølser og sæbe. Stedet havde ikke indbudt de lokale til at forsøge sig på stedet, men vi så mulighederne i det, uden at have nogen præcis forestilling om, hvad vi skulle bruge dem til. Som Torsten siden har formuleret det, var det: ”Som at tage bunken i Rommy”.

Vi gik i gang med at restaurere bygningerne, et meget omfattende arbejde, som kom til at strække sig over ikke mindre end 15 år og kostede lige så mange millioner at gennemføre. I begyndelsen sov vi på køkkengulvet og havde kun stearinlys som lyskilde, jeg var højgravid med vores første barn, men det var hyggeligt, vi havde det herligt og var kommet i gang med at udleve den drøm, vi havde om at skabe noget sammen.

På det tidspunkt, slutningen i 70'erne, var der oprør mod mangt og meget, også på det område, vi kom til at beskæftige os med. Oprøret startede i 1970 med det alternative behandlingskollektiv, Fjordhøj, som stadig ligger ved Roskilde Fjord, og adskiller sig fra traditionelle institutioner ved, at medarbejderne bor på stedet sammen med børnene og de unge. Dengang udviklede det sig til De Kollektive Børne- og Ungdomsmiljøer, kaldet Miljøerne, der omfattede 16 behandlingssteder. Et af dem besøgte jeg som tidligere nævnt allerede under min forpraktik. Det var en brydningstid med rum for alternative måder at hjælpe de mest udsatte i samfundet, selv om der også var modstand imod det i det etablerede system, som til en vis grad er bevaret frem til den dag i dag, som jeg vil komme nærmere ind på senere.

I de første tre-fire år med det gamle kogereri passede jeg også et fuldtidsarbejde. Da vi flyttede til området, blev jeg ansat i ungdomspsykiatrien på Amtshospitalet i Nykøbing Sjælland.

Jeg havde interesseret mig meget for psykiatri hele vejen gennem min

uddannelse, og havde ikke glemt besøget i Miljøerne og det store indtryk, det havde gjort på mig, at man kunne angribe behandling på en helt anden måde. Så da jeg skulle skrive speciale, besluttede jeg at skrive om terapeutiske samfund, som også var meget oppe i tiden dengang. I terapeutiske samfund deltager alle – behandlere såvel som beboere – på lige fod i alle de aktiviteter, dagligdagen byder på. Som eksempelvis oprydning, rengøring, indkøb og planlægning af behandlingen.

I forbindelse med mit speciale besøgte jeg Barnbyn Skå i Sverige, som eksisterede helt frem til 2005. Den daværende forstander, Gustav Jonsson, havde ændret et traditionelt børnehjem og skabt en hel multiproblemlandsby ved Stockholm, hvor man ikke alene havde børn med psykiske lidelser boende, men også deres familier, foruden behandlerne og deres familier. Landsbyen havde egen børnehave og skole, og alle spiste sammen. Jeg boede der en måneds tid og var meget imponeret over den måde, de arbejdede med relationerne på. Det gjorde et uudsletteligt indtryk på mig. Det er gennem relationer med andre, at børn udvikler sig og deres identitet, samt evnen til at være empatisk og social. Hvis man ikke har forældre, der formår at støtte den udvikling, kan det have konsekvenser, og i Barnbyn Skå gav man de udsatte børn og børn med psykiske lidelser mulighed for at være tæt sammen med voksne, der kunne hjælpe dem med at få nye relationer og erfaringer i et trygt miljø. Med det mål at give børnene mulighed for at bearbejde tidligere konflikter og udvikle sig i en ny retning – og jeg kunne se, at det virkede.

Da jeg var oppe til eksamen i psykologi på seminariet, fik jeg en case om en dreng, der havde problemer, og jeg blev bedt om at gøre rede for, hvad jeg ville gøre, hvis jeg stod med den sag. Jeg sagde, at jeg ville inddrage drengen i, hvad jeg oplevede hans problem var, og gå ind i løsning af det sammen med ham. Det var ikke det rigtige svar! Jeg var lige ved at dumpe, for sådan angreb man det bare ikke ifølge lærebøgerne – igen et eksempel på, at én ting var, at der var grøde i tankerne omkring behandlingen af socialt og psykisk udsatte, noget ganske andet var at få de tanker til at rodfæste sig i det etablerede system.

Efter jeg var færdiguddannet, havde jeg også lejlighed til at arbejde med relationer, for jeg stod for samtaler med forældre til børn med særlige problemer på det fritidshjem, hvor jeg var ansat. Så alt i alt var jeg sporet meget ind på det felt, der skulle blive vores arbejdsmetode.

SÅ GRANHØJEN BLEV DET

Vi fik vores første plejebarn i 1982. Vi havde dengang selv fået to børn, Maria og Tor, men vores indstilling var fortsat, at vi ville noget andet end den helt traditionelle kernefamilie, så vi havde ikke noget problem med at rumme, at der kom en ung med sociale problemer og boede hos vores familie privat.

Det viste sig dog at være meget krævende at have kun en enkelt ung boende, for det betød, at vi udgjorde hans sociale liv og mulighed for kontakt i det daglige, og han var hele tiden omkring os. Vi søgte derfor om at få endnu en ung i pleje, men det blev vi nægtet af kommunen. Der blev henvist til et manglende gelænder, men vi så det som et udtryk for mistillid til os og vores metoder – igen fordi det etablerede system ikke var meget for at anerkende den alternative tilgang, vi repræsenterede.

I stedet gik vi via den socialdemokratiske Landsforening Ungbo, hvor Torben Lund var formand på det tidspunkt. Foreningen havde ungdomsboliger rundt omkring i landet, men også projekter for unge med sociale problemer. Torben Lund havde tillid til os og kunne skaffe os så mange unge, som vi havde plads til, sagde han.

Før vi kunne tage imod de unge, skulle vi etableres som et selskab. Jeg ringede til Erhvervsstyrelsen for at få at vide, hvad der skulle til. Damen, jeg fik i røret, forklarede, at vi skulle have et virksomhedsnummer, og for at få det, skulle vi vælge en selskabsform. Jeg var et stort spørgsmålstegn, men hun mente, at det var nemmest for os at oprette et I/S, et interessentskab, så det blev det, vi gjorde. Det var lidt præget af tilfældigheder i første omgang, må man sige, men det var vigtigt for os, at vi dermed var en rigtig virksomhed.

Kort efter blev jeg ringet op af Torsten, mens jeg var på arbejde. Vi skulle også have et navn til vores selskab, før processen i Ungbo kunne gå videre, havde han lige fået at vide, og det hastede. Det var om at finde på noget i en fart, og vi blev på ti minutter enige om Granhøjen. Dels fordi Kogeriet ligger på en høj, og dels fordi vi lige havde plantet graner ved højen for at skærme lidt, det lå meget åbent, og der var en del nysgerrige blikke fra forbipasserende, der lige skulle se, hvad hippierne derinde nu havde gang i. Så Granhøjen blev det.

ÉN STOR FAMILIE

I løbet af relativt kort tid nåede vi op på at have en gruppe bestående af fem unge mænd mellem 16-25 år med forskellige sociale problemer boende derhjemme.

Mange af dem havde aldrig haft en normal hverdag og var ikke vant til, at der blev stillet nogen former for krav til dem. Det gjorde vi. De kom tidligt op om morgenen og fik opgaver at udføre, noget der var fysisk krævende. De var med i istandsættelsen af Kogeriet og fik opgaver som at banke mure ned eller var med til at hente brænde i skoven, så de fik brugt en masse krudt. Det betød færre konflikter, de blev trætte og kunne også sove om aftenen. Og med en god nats søvn var det lettere at komme op næste morgen – de kom ind i en god cirkel.

Det var tydeligt, at de udviklede sig og voksede med arbejdet. De kunne nok brokke sig i begyndelsen, for de kunne selvfølgelig ikke se nogen grund til, at de pludselig skulle bidrage med noget og stå op for at arbejde klokken syv om morgenen. Men de blev meget glade for arbejdet og den identitet, det gav dem. Pludselig var de noget og udrettede noget, en følelse de måske havde for første gang i deres liv. De var ikke til at få ud af arbejdstøjet og beholdt det på, når de tog ind til byen for at vise omverdenen, at de havde et arbejde og en funktion – det gav dem stolthed.

I begyndelsen indgik de fuldstændigt i familien, vi spiste sammen og så videre, men det fik jeg nu hurtigt nok af. De unge tog for meget opmærksomhed og var mestre i at folde konflikter ud, når jeg som mor mindst ønskede det, for eksempel når man sidder om bordet med sine børn og gerne vil have en hyggelig stund og roen til at sænke sig.

Samtidig var vores relation til de unge jo en arbejdsrelation. Vi ville aldrig foregøgle dem, at det var andet, vi skulle være professionelle og ikke involvere os dybt personligt i dem, og desuden skal man ikke lade sig intervenere fuldstændigt i sit eget hjem. Så det blev adskilt, så de spiste sammen, og familien spiste sammen. Vi var også omhyggelige med, at børnene ikke skulle udvikle søskendelignende forhold til de anbragte børn og tog kun store børn, som også gik på andre skoler end vores egne børn. Selv om man tager sine forholdsregler, er der selvfølgelig altid nogle, man kommer til at involvere sig så dybt i, at det er meget svært at tage afsked med dem, når de skal videre. Sådan vil det altid være, når man arbejder med en hjertesag.

FAST JA OG FAST NEJ

Noget af det, der hurtigt stod mig klart, var, at vi aldrig skulle sige ja til noget, når vi egentlig mente nej. For hvis vi ikke stod fast på vores egne grænser og lod os friste til at lade noget passere upåtalte eller gav lov til noget ekstraordinært, gik det hele i opløsning. Det kunne for eksempel være, hvis vi gav en ung lov til at tage på weekend to dage længere end oprindeligt aftalt. Mange af de unge var som mindre børn, de ville blive ved at spørge ”Må jeg? Må jeg? Må jeg ikke godt?”, men hvis vi sagde, ”Ok”, trak det meget mere med sig. De mistede tilliden til os. Vi skulle ikke sætte grænser for dem, men stå fast på dem, vi satte for os selv. De unge kunne ikke sætte egne grænser, så vi definerede en ramme, og det var den ramme, de havde at agere inden for, og den måtte vi ikke pludselig omdefinere, så gik det galt. Det var nogle af de vigtige lærepenge, vi betalte i starten.

Vi inddrog de unge, der boede hos os, på alle måder. Når de kom, lagde vi ud med en samtale, og typisk ville de af sig selv gå i gang med at fortælle hele deres livshistorie, og om hvilke institutioner og psykiske hospitaler, de tidligere havde været på. Sådan er det stadig ved den type indledende samtaler. Så stopper vi dem og spørger: ”Hvorfor fortæller du mig alt det?”, og får svaret, at det er det, de plejer at fortælle, når de kommer et nyt sted.

Men vi opfordrer dem til lige at tænke lidt over, hvad de har lyst til at fortælle os i stedet for, hvad de tror, vi gerne vil høre. Vi spørger dem, hvad vi kan gøre for dem, hvad de gerne vil opnå, hvad de drømmer om, og hvad de kan? Det giver en mere forpligtende samtale, der samtidig tvinger dem til at forholde sig til deres egen situation. Nogle af de unge fandt allerede dengang med samtaler frem til, at de faktisk gerne ville noget, for eksempel være tømrer eller murer, og når de havde det i fokus, kunne de pludselig se en mening med at gå i skole. De kunne være smidt ud af 6. klasse og have været uden regelmæssig skolegang i årevis, så vi ansatte en lærer, som gav dem intensiv undervisning i et år. Derefter kunne de gå op til folkeskolens afgangseksamen og få 10, 11 og 13, det var helt fantastisk. Der var også nogle, vi sendte videre på gymnasiet.

GØR NOGET – OG OPNÅ NOGET

Vores tilgang til de unge gjorde det muligt for os at foretage os ting med dem,

som deres sagsbehandlere aldrig havde troet muligt og selv ville have betakket sig for at gennemføre. Blandt andet tog vi på sommerferier med de unge i en gammel bus. En gang satte vi os for at køre på sommerferie i Tyrkiet og være væk i en hel måned. Vi havde ingen penge til turen, dem skulle de unge selv være med til at skaffe, og Torsten fik den ide at tage på den daværende fiskeauktion på Odden Havn. Vi købte et større parti billig fisk, for eksempel tyve kasser rødspætter, stillede et bord op i gården og gik i gang med at flå dem, fordelte dem i poser, der passede til en familie, og gik rundt og solgte dem. Vi samlede også flasker, solgte kartofler og løg fra køkkenhaven ved vejen, til vi havde penge nok og kunne komme af sted.

Det var den første forløber for vores socialøkonomiske virksomheder – et begreb, der ikke eksisterede før for få år siden, men nu er kommet på samfundets dagsorden. Begrebet bruges om virksomheder, der har et socialt formål, ud over at sælge varer eller tjenesteydelser, og overskuddet i socialøkonomiske virksomheder skal geninvesteres i virksomheden.

Vi oplevede, at det motiverede de unge at vide, at de var i gang med at spare op til noget så konkret, og lærte dem, hvordan man skaber værdi – og at man skal gøre noget for at opnå noget.

Torsten og jeg trak i omgangen med de unge også på den viden, vi havde fra kollektivet – nogle af dem, vi havde boet sammen med, var lige så dårlige til at arbejde, som de unge var som udgangspunkt, så på den måde var der ikke den store forskel. Omvendt havde vi den fordel, at der ikke længere var noget at diskutere i forhold til, hvem der bestemte!

Kapitel 3

Det handler om ansvar

Vi tror på – ja, vi er overbeviste om – at alle kan blive bedre. Den bedste metode til at få det til at ske, har vi lært på den hårde måde. Da jeg og min familie i begyndelsen boede sammen med en større flok unge med sociale problemer, havde vi som tidligere nævnt mange konflikter med de unge selv og deres familier. Jeg husker for eksempel en mandlig beboer, som var et ud af fire tvangsfjernede børn i sin familie. Jeg kan ikke skrive hans navn, men vi kan kalde ham Rasmus. Rasmus var 13 år, da han var hos os, og når han følte sig presset, kunne han true med kniv og andre redskaber. Han stak af gentagne gange, og en af de gange, vi hentede ham tilbage, er beskrevet i en opgave fra 1990, som Torsten dengang skrev på Social Pædagogisk Højskole:

”Klokken 11 ringer Rasmus’ sagsbehandler og fortæller, at nu har de Rasmus og vil gerne have, at vi kommer og henter ham. Da jeg senere kommer for at hente ham på socialkontoret, er alle glade for at se mig. Det viser sig, at hele afdelingen har været i oprør, fordi Rasmus har lavet så meget ballade, og de til sidst har været nødsaget til at lade rådhusbetjenten passe på ham. Vi kører hjem til Granhøjen uden problemer. I løbet af resten af dagen, som jeg udelukkende bliver nødt til at bruge på Rasmus, laver jeg cykel sammen med ham, som han kan få at køre på. Senere, efter fyraften, sidder han ude i gården og smider dele til cyklen, som han nu har skilt totalt ad, rundt i gården. Grænser, grænser, grænser, det er enormt opslidende hele tiden at se, det man giver, forsvinde i et stort hul, som bare kræver mere og mere ...”

Da vi var tyndslidte af de unge og alligevel syntes, det var ærgerligt, at al vores erfaring skulle gå tabt, besluttede vi os for udelukkende at være et tilbud for voksne, fordi det gav os muligheden for at lade beboerne selv tage ansvar og ad den vej udvikle sig – at lade dem selv vælge, hvad de vil med deres liv. Mange af dem har været i offentlig behandling tidligere og er ikke vant til at blive mødt på den måde, og det forvirrer dem i begyndelsen. Når vi får

nye beboere, prøver de ofte at få os til at tage ansvaret fra dem, så de kan gøre, som de plejer, for det er jo besværligt og angstprovokerende at have ansvaret i stedet for at lade andre klare det hele.

Det kan ske ved, at de går i byen og drikker en masse, ryger hash foran os, stikker af eller på anden måde opfører sig provokerende for at få os til at sige: ”Det må du ikke!” Kunsten er ikke at sige det, men alligevel sætte rammen. Det kræver en del træning. Vi kan sige: ”Vil du have mig til at smide dig ud? Det er ulovligt at ryge hash. Døren er der, hvis det er det, du ønsker. Men var dit mål ikke at blive tømmer?” De har selv valgt at være her, og det har de gjort af en årsag. Vores opgave er at minde dem om det og holde dem fast på, at de kan og vil nå deres mål.

Selv om det var tydeligt, at de unge udviklede sig, når de boede hos os, også for omgivelserne, havde vi mange konflikter med omverdenen. Der var en vis mistillid til vores miljøterapi, nogle så det som ren og skær udnyttelse af svage unge under slavelignende forhold, og når jeg ser det udefra, kan jeg godt forstå, at man kan få den tanke. Det kan være svært at vide, om der ligger et rent hjerte bag. For når man kom og så det udefra, så det jo ud som den perfekte arbejdskraft, unge der lagde sig i selen og udrettede en masse. Alt det arbejde, der lå bag for at nå dertil, var sværere at få øje på, og kunne det nu være rigtigt, at det var en vigtig del af behandlingen? Men for os var og er det en hjertesag, og det var belastende konstant at være under anklage.

Mange af de unge reagerede ved at klage til deres sagsbehandler, når de flyttede ind hos os og blev mødt med en helt ny hverdag. Hvis de havde været vant til at hænge foran fjernsynet og blive tilbudt en stribe forskellige former for underholdning, havde de selvfølgelig svært ved at se fornuften i, at de nu skulle arbejde i stedet for at vælge mellem en tur i Tivoli eller gokartbanen. Det syntes de ikke godt om, og hvis sagsbehandleren reagerede på deres klage og gik videre med den, blev vi undermineret. Hvis udviklingen og behandlingen af den unge skal fungere, skal der være en kontrakt og et samarbejde omkring det, og det brast, når sagsbehandleren også stillede spørgsmål ved det rimelige i den behandling, den unge fik. Tilsvarende havde vi mange problemer med pårørende.

Problemerne blev ved at dukke op, ligeegyldigt hvordan vi håndterede det, og vi vidste ikke, hvad vi skulle gøre. Holdningen i samfundet var desuden

meget laissez faire på det tidspunkt, at børnene skal selv finde ud af det, man må ikke intervenere, og hvad ved jeg, og i øvrigt er det synd for dem, at de er psykisk syge eller socialt belastede, så de skal have masser af omsorg i stedet for ansvar. Så dem sloges vi med, de holdninger. Vi ville ikke gå på kompromis. I 1990 var vi tæt på at opgive det hele.

BEHOV FOR ÆNDRINGER

En voldsom hændelse blev startskuddet til den ændring, der satte Granhøjen i gang med en transformation. Torsten og jeg var taget på ferie med børnene. Vi trængte virkelig til ferie efter at have istandsat store dele af Kogeriet, og vi var tæt på at opgive vores projekt på grund af problemer med både kommuner og pårørende, der ikke forstod vores principper for behandlingen. Vi havde en medarbejder ansat og en vikar til at tage sig af beboerne. Samtidig var min mor flyttet ind på grunden i sin campingvogn, efter min far var død. Hun hjalp med at passe børnene og lave mad. Så alt var forberedt til, at vi trygt kunne tage på ferie og få ny energi.

Men den opsparede energi fra ferien blev der hurtigt brug for, da vi kom hjem. En voldsom brand havde hærget den bygning, vi netop havde istandsat til lejligheder til vores beboere. En lejlighed var totalt udbrændt, og to tredjedele af bygningens tag var udbrændt. Vi kunne begynde forfra. Værre var, at en af vores beboere, en 23-årig mand, svævede i livsfare. Han var blevet forbrændt på en fjerdedel af kroppen. Han var blevet træt af det hele og ville begå selvmord. Derfor havde han hentet en flaske gas i min mors campingvogn, var gået bag om huset for at skjule den fra de ansatte og havde taget den med op på sit værelse, hvor han havde åbnet den. Der skete ikke rigtig noget, for man kan ikke begå selvmord på den måde, så da han blev træt af at vente, tændte han sig en smøg. Eksplosionen rev hele taget af og startede branden. Han overlevede lykkeligvis, men var temmelig medtaget, han havde forbrændinger på store dele af kroppen.

Jeg har gemt artiklerne fra aviserne efter branden. I reportagen fra retten, hvor han blev dømt til psykiatrisk behandling, forklarede han, at han følte sig kritiseret og ikke fik ros for sit arbejde. ”Jeg gad ikke leve mere og regnede med, at jeg kunne dø ved at indånde gassen. Den stod og summede i højst fem minutter, og da jeg tændte en cigaret, futede det hele af. Så sagde det

'puf', og så røg det hele op i hovedet på mig. Det hele begyndte at brænde, ru-
derne baldrede, og fjernsynet gik i stykker. Jeg ville skide på det, men så blev
det for varmt, og jeg blev oversprøjtet med vand, og så kom ambulancen," for-
klarede han i retten ifølge Holbæk Amts Venstreblad, der dækkede sagen.

Vi fik en erstatning udbetalt, så vi kunne bygge resten færdig. Men vi var
rystede over episoden. Vi besluttede, at der var behov for nogle gennemgri-
bende ændringer, hvis vi skulle fortsætte. Vi vidste, at vi havde problemer og
blev ved at løbe ind i dem, men det tog lidt tid, før vi fandt ud af, hvordan vi
kunne løse det.

DET NARRATIVE PERSPEKTIV

I 1976 stiftede psykolog Allan Holmgren sammen med en medstuderende
landets første behandlingskollektiv for yngre voksne psykiatriske patienter,
Snekkersten-kollektivet.

Både Torsten og jeg kendte Allan Holmgren fra Espergærde, hvor jeg også
gik i skole med ham. Han havde i sin tid studenterarbejde på ungdomspsy-
kiatrisk afdeling i Helsingør og oplevede, at de samme patienter blev indlagt
igen og igen, og derfor stiftede han Snekkersten-kollektivet. Senere udviklede
det sig til DISPUK, Dansk Institut for Supervision, Personaleudvikling, Un-
dervisning og Konsultation, som han er leder af. Det er en narrativ efter-
uddannelsesinstitution, og det, han talte om i forhold til identitetsskabende
historier, relationer, kommunikation og ansvar, vakte genklang hos os og
gav mening. Det gik op for os, at vi fik konflikterne, fordi vi tog for meget
ansvar og var for meget eksperter over for de unge. Hvis en ung for eksempel
sagde, at han ville tage hjem til sine forældre en uge i stedet for en weekend,
ville vi tidligere henvise til, at aftalen var en weekend, og hvis den ikke blev
overholdt, ville det få konsekvenser. Efter den nye model ville vi i stedet sige:
"Jeg kan godt forstå, at du gerne vil være væk herfra en hel uge, men jeg får et
problem i forhold til din kommune og med at skulle forklare, hvorfor det er
en god ide. Jeg synes egentlig heller ikke selv, det er en god ide, for så bliver
de i kommunen mistænksomme over for det arbejde, vi står for. Derfor er
jeg ked af at skulle sige, at du ikke kommer tilbage til den tid, vi har aftalt."
Og den metode virker. For så kan beboeren godt se det, og det sætter gang i
en refleksion: "Har det virkelig så stor betydning, hvad jeg gør?" I dag kalder

man det i fagkredse, at vi lærer beboerne at mentalisere. Det vil sige at, de
lærer at se sig selv udefra og andre mennesker indefra.

Fra begyndelsen havde det været meget tydeligt for os, at ansvar var et helt
centralt punkt i forhold til de unge – de skulle lære at tage ansvar for sig selv.
Så da vi besluttede os for at ændre vores måde at møde beboerne på, var det
en naturlig konsekvens, at vi også skiftede fra unge til voksne. For når du har
at gøre med børn, har du forpligtelse og ansvar for dem, selv om de er 16-18
år. Når de er 18 år, har de et juridisk, personligt ansvar, og det, de skal lære
her hos os, er at tage hånd om det ansvar selv.

HJÆLP TIL AT TAGE ANSVAR

Mange mennesker har en tendens til at mene, at det er de andres skyld alt
sammen, selv har de ingen fejl. Det gælder også mange af vores beboere – og
for den sags skyld nogle ansatte. Den holdning arbejder vi med. Man skal
tage udgangspunkt i sig selv og erkende, at man ikke kan ændre andre men-
nesker og de fejl, man synes, de har. Til gengæld kan man ændre og regulere
sin egen adfærd og på den måde påvirke andre, så de også ændrer deres
adfærd.

Vi forsøger at undgå konflikter i stedet for at opsøge dem. Det er den
metode, vi har arbejdet efter siden 1993, og opnået mange succeser med – vi
har i nogle tilfælde taget imod mennesker, der var meget overmedicineret,
apatisk og uden fremtidshåb og hjulpet dem til at blive selvstændige indi-
vider med mod på livet. Vi har haft unge piger, der har spist søm og skruer
og skåret i sig selv, som efter ophold her har fået en helt almindelig tilværelse
med arbejde, børn og mand. Selvfølgelig kan ikke alle psykisk belastede nå
dertil, og vi har også beboere, der bliver boende hos os på ubestemt tid. Men
de kan altid blive bedre, hvis de får hjælp til at tage så meget ansvar, som de
magter i deres liv, i stedet for at blive pakket ind i passiviserende omsorg. Den
erkendelse har været hjørnesteinen i vores arbejde sammen med beboerne lige
siden. Vi har arbejdet os frem til den, og vi har derfor fra start måtte erkende,
at vi hele tiden kan blive bedre ved at se kritisk på os selv. At vi er parate til at
skifte spor, når tingene ikke virker. Det er en vigtig værdi, som er vokset frem
med vores historie. Og det er baggrunden, når jeg vil tillade mig at kalde vo-
res arbejde en succes, både fordi vi som virksomhed er vokset støt lige siden,

men endnu mere fordi vores beboere udvikler deres egen identitet, ikke som klienter, men som borgere i samfundet. Vi formår at give dem mere end et pænt værelse, kost og logi.



»Alt det med, at jeg ikke vidste, hvad jeg skulle med mit liv, var bare en fase.«

Joachim, 27 år, bosat på Granhøjen i fire et halvt år.

Joachim haler ind på fremtiden

Zap! Som et lyn slog panikangsten ned i Joachim, da han som 17-årig var på tur med sin 10. klasse til Rom, og forvandlede verden omkring ham til én stor trussel. Han husker ingen forvarsler, intet der kunne give ham den mindste anelse om, hvad der var under opsejling i hans indre.

”Pludselig ramte det mig bare på gaden i Rom, da vi havde været i byen et par dage. Jeg husker mest, hvordan jeg bare satte mig og bed mine tænder meget hårdt sammen. Det blev jeg ved med, jeg havde en eller anden forestilling om, at det ville gøre mig usynlig, få det hele til at forsvinde. Når jeg var på hotelværelset og hørte italienske stemmer og nogen, der løb, troede jeg, at de ville tage mig, at de kom efter mig. Jeg troede, at alle var efter mig. Da vi skulle med flyet hjem, råbte og skreg jeg, jeg ville ikke ind i det. Nogle af mine venner hjalp mig igennem det, og jeg fik noget sovemedicin for at slappe af på turen,” fortæller den nu 27-årige Joachim.

Da han for ti år siden vendte hjem fra Italien, var han forandret. Hans tænder og kæber var så ømme, at han dårligt kunne spise efter at have bidt så hårdt sammen i dagevis, men det var det mindste af det. Mere alvorligt var det, at han det meste af tiden bare sad og stirrede ud i luften og ikke ville tale med nogen.

”Efter et par dage var mine forældre klar over, at det ikke var noget, de kunne klare. Jeg havde brug for professionel hjælp.”

ET ANDET LIV

Familien med far, mor og to ældre døtre, som han voksede op hos

i Hundested i Nordsjælland, og som han på alle måder ser som sin familie, er ikke hans biologiske familie. Hans mor havde psykiske problemer og var ikke i stand til at tage sig af ham, så han kom i pleje fra toårsalderen.

”Jeg husker ikke noget fra før, jeg kom til min plejefamilie. De har altid støttet mig på alle måder og gør det stadig. En enkelt gang har jeg mødt min mor, da var jeg omkring ti år gammel, og jeg var på besøg hos hende med min værge. Jeg husker bare, at hun var en lidt mærkelig dame, som sad i en stol. I den alder vil man gerne have, at alting er normalt. Jeg syntes ikke, jeg fik noget ud af at besøge hende, og jeg har aldrig haft noget behov for at opsøge hende igen – og min far ved jeg ikke, hvem er.”

Når Joachim har ledt efter et svar på, hvorfor han pludselig blev ramt af panikangst og psykose, er han stødt på to mulige forklaringer: Morens psykiske sygdom kan spille ind, eller psykosen kan være udløst af, at han på det tidspunkt var hashryger.

”Hvis det er hash, har jeg bare svært ved at forstå det. For jeg røg godt nok hash, men ikke på den tur, hvor det skete. Så jeg synes, det er underligt, hvis det hænger sådan sammen.”

Uanset, hvad årsagen var, ændrede psykosen Joachims hverdag totalt. Fra at være en ung mand, der ganske vist var en ballademager og begik småkriminalitet, men fik gode karakterer i skolen og havde håb om en fremtid, blev han med et slag reduceret til psykiatrisk patient på ubestemt tid.

”Nogle gange tænkte jeg på, hvad der skulle blive af mig. Om jeg nogensinde ville kunne få en normal tilværelse, og hvad mit liv skulle gå med. Jeg fik medicin, men jeg kunne ingenting. Sad bare og stirrede ud i luften og ville ikke snakke med nogen. Jeg har også altid hadet at snakke med psykologer, jeg ved ikke hvorfor.”

Efter nogle år kom Joachim som 19-årig ud i et botilbud, men han har ikke mange gode minder fra det ophold.

”Der var masser af hash og alkohol og ikke noget indhold. For at foretage mig et eller andet, gik jeg i gang med at opfinde ting, for jeg havde brug for at gøre noget og opleve, at jeg kunne noget. Og

jeg fik god respons og anerkendelse for det af folk omkring mig,” siger Joachim.

Han er stadig meget idérig og samler sine tegninger og beskrivelser i en efterhånden meget tyk mappe. Den rummer blandt andet udkast til specialdesignede vandhaner og intelligente spejle, der skal kunne give instrukser i, hvordan man sætter sit hår eller lægger makeup.

MULIGHEDERNES LAND

23 år gammel, efter seks år i det offentlige system, kom han til Granhøjen, hvor han først fik en lejlighed på bostedet Kogeriet. Han mærkede straks, at det var en anden hverdag, der ventede ham her. Fra dag et var han i arbejde.

”Første dag skulle jeg gå efter en traktor og samle sten på en mark. Det var hårdt arbejde og noget af en omvæltning i forhold til det sted, jeg kom fra, hvor vi ingenting foretog os. Vi kunne bestille pizza midt om natten, og coke lå frit fremme og flød. Tidligere kunne jeg heller ikke stå op, jeg sad bare og kogte og røg smøger. Men ledighed er roden til alt ondt, her er det op af sengen og ud på vejen. Ellers sker der jo ikke noget, er det ikke rigtigt? Jeg blev hurtigt glad for at være her. Det her er jo mulighedernes land, synes jeg, jeg tager det som en gave. Jeg kan arbejde med meget forskelligt, og jeg kan få en uddannelse.”

Psykosen overmandede ham dog igen et par gange i den første tid efter flytningen, og han har været indlagt på det private psykiatriske hospital Skovhus, som Granhøjen samarbejder med. En gang smed han også med møbler, da han havde værelse på Granhøjens bosted, Rørmosen, hvor der ellers kun bor kvinder.

”Jeg var på Rørmosen, fordi jeg skar i mig selv som mange af kvinderne der, og så syntes de, det var en god ide. Jeg havde også en kæreste på stedet, men det er alligevel meget bedre at bo på Twillingegården, hvor vi bor fem mænd i øjeblikket. Da jeg rykkede ind, sagde lederen til mig: ‘Her skal du ikke prøve at smide med møbler.’ Han sagde det på en måde og med et blik, så jeg tænkte,

at det måtte jeg hellere lade være med,” siger Joachim og fortæller, at han er glad for personalets måde at omgås beboerne. Kontant, så man ikke er i tvivl om, hvad de mener.

Han beskriver det, som at “lyset stod op”, da han flyttede til Twillingegården, der er målrettet mænd med invaliderende sindslidelser og misbrugsproblemer, som også kan have en behandlingsdom.

DRØMMEN OM DET NORMALE

“Fra det ene øjeblik til det andet fik jeg det bedre. Det sagde bare ‘Småkage!’ – så skete der noget. Alt det med, at jeg ikke vidste, hvad jeg skulle med mit liv, var bare en fase. Jeg kom i fysisk og psykisk balance, og nu er jeg klar i tankerne, helt normal – og jeg føler mig voksen, som om jeg har indhentet de år, jeg var syg. Jeg står op klokken fem for at være klar til at tage på arbejde i god tid. Jeg kan rigtig godt lide det med morgenkaffe inden arbejde, vi kan snakke om arbejde på den måde, jeg hørte min far, der var brandmand i fyrrer år, snakke med kolleger. Det er indholdsrigt. Vi er først hjemme klokken 18 om aftenen, og det er godt for mig at komme ud og blive naturlig træt med fysisk arbejde,” siger Joachim, der arbejder som tømrer i Granhøjens regi.

“Man kan gå igennem noget, der kaldes tømrertrin 1,2 og 3. Når man har gået igennem dem, kan man komme i lære som tømrer. Jeg ved egentlig ikke, hvorfor jeg ikke har taget de trin endnu, for jeg kan godt de ting, der skal til for at få dem. Jeg har været med til alt muligt tømrerarbejde, og jeg tænker over, om det er den uddannelse, jeg skal gå efter. Jeg kan i hvert fald rigtig godt lide at arbejde med hænderne og sætte huse i stand, og jeg har fået at vide, at medarbejderne kan se potentiale i mig. Det er jeg rigtig glad for og stolt af,” siger Joachim, som tager en pause fra arbejdet med at isolere en bygning i Nykøbing og er iført sit arbejdstøj.

Det er ikke kun arbejdet, Joachim passer omhyggeligt.

“Jeg har fået min egen lejlighed på Twillingegården med stue, soveværelse og eget badeværelse. Det er noget, man kan opnå, hvis man passer sine ting godt, og jeg kan det hele, passe mit arbejde,

gøre rent, lave mad, motionere. Sidste gang jeg havde maddag, lavede jeg indbagt svinemørbrad. Det er jo ikke fordi, vi er de store gourmetkokke, det er også meget processen med at lave mad, der er god for mig.”

Maden køber de fem mænd fra bostedet typisk ind til sammen, når de har lagt madplan for ugen.

“Folk gløder, når vi går på indkøb sammen. Nogle af dem, jeg bor med, har mange tatoveringer og armycut, og vi fylder flere indkøbsvogne med varer. Hvad er problemet, har de aldrig set et bosted købe ind før? Vi har det godt sammen, men det er lidt ligesom sømænd, der er gået i land. Indimellem er der slagsmål, når vi er samlet,” siger Joachim, der har formået at holde sig ude af dem selv.

“Jeg er ikke voldelig eller noget, jeg stoppede endda til thailandsboksning, fordi jeg ikke brød mig om at slå. Selv om jeg har prøvet at være oppe imod ti ansatte på en psykiatrisk afdeling og ligget i spændetrøje. Det var en fase, jeg er et helt andet sted nu. Engang var jeg ballademager, men i dag synes jeg, at rockere og bandemedlemmer er barnlige mennesker, der ikke ved, hvad livet går ud på.”

MINDRE MEDICIN

Joachim får stadig antipsykotisk medicin, men er trappet meget ned i forhold til dengang, han kom til Granhøjen.

“I alt tror jeg, at jeg har været igennem 13-14 forskellige præparater, de har ikke været lige gode for mig alle sammen. Jeg har det godt nu og har ramt en balance, hvor jeg ikke længere bliver hverken for sulten eller træt af medicinen, men jeg vil gerne helt undvære den, for nu har jeg fået medicin i ti år, og der er bivirkninger. Jeg har ingen tvangstanker eller noget længere, men når jeg siger, at jeg gerne vil stoppe, siger de til mig: ‘Hvad nu, hvis du ikke fik medicin?’ Og så når jeg ikke rigtig længere, selv om det er min egen vilje, der har fået mig til at rykke, ikke medicinen.”

Lige nu er der også noget andet, der optager ham meget på vej til målet om det normale liv. For sådan et omfatter at have et kørekort, mener Joachim.

”Jeg er ved at spare sammen til det. Jeg vil have et kørekort. Jeg vil også have en uddannelse og et job og flytte i et hus med kone, børn, hund. Hele pakken. Så skal jeg bare hygge mig og have et helt normalt liv.”

Han har ikke sat nogen tidsramme op for sig selv.

”Det hele skal nok lykkes for mig stille og roligt, tror du ikke? Jeg har altid følt, at jeg havde en rask dreng inde i mig, som ventede på at komme ud, mens jeg var syg. Jeg har altid vidst, at det ville ske en dag, at jeg ikke ville ende mine dage på en institution. Den vilje har jeg haft inde i mig altid.”

Kapitel 4

Frihed inden for rammerne

Noget af det vigtigste, vi skal turde som behandlingsinstitution, er at give slip. Det kan lyde, som om vi bare læner os tilbage og lader tingene ske, men i virkeligheden er det en meget kompleks proces. Vi er ikke sat i verden for at leve vores beboeres liv. Vi skal ikke kontrollere dem døgnnet rundt, ikke fortælle dem, hvad de skal gøre, ikke styre deres liv. Vi har ansvaret for behandlingen af beboerne og for, at de bliver bedre, og det er naturligvis også vores fornemste mål. Men det, du fokuserer på, får du mere af, og derfor har vi valgt at fokusere på det, der virker, for at få mere af det. Og det virker.

Mødet med Allan Holmgren efter vores voldsomme vendepunkt med branden i Kogeriet bragte os for alvor ind på det spor, vi arbejder efter i dag. Det er det, vi kalder den systemiske og narrative tilgang.

De systemiske teorier opstod i 1950'erne, hvor blandt andre Gregory Bateson præsenterede nogle kommunikationsmodeller, som inspirerer terapeuter til at begynde at inddrage familien i behandlingen af det enkelte individ ved for eksempel at lade familiemedlemmer deltage aktivt i terapien. Det gjorde man, fordi man gik fra at betragte problemet, som noget, der før kun kunne henføres til en person til at være noget, der opstod i deres relation. De, der så var en del af relationen, var også en del af problemet og derved også en del af løsningen. I 1980'erne blev narrativ terapi grundlagt af Michael White, som introducerede ideen om, at problemet har sin egen identitet. At problemet er problemet, og personen er personen. Du har skizofreni, du er ikke skizofren.

Vi hjælper vores beboere til selv at finde en vej til at blive bedre til at indgå i relationer – og dermed til at blive bedre i det hele taget. Det gør vi blandt andet ved at hjælpe dem til at se, at de ikke er identiske med deres sygdom. De er ikke eksempelvis skizofrene, de har fået skizofreni, og vi taler med dem om skizofrenien på den måde: Som noget, der har sit eget isolerede liv ved siden af dem.

GRANHØJENS SYSTEMISKE TILGANG

Det kan være vanskeligt for os at forklare sagsbehandlere eller andre, hvordan vi arbejder med det systemiske for at bedre beboerne. Når vi har fået en borger fra en kommune, følger der som regel flere efter, fordi sagsbehandlerne kan se, at det virker. Vores koncept er ikke noget, man kan forklare ordentligt i en lille folder. Det er en måde at se verden på, som tager tid at lære. For mit eget vedkommende tog det tre års terapeutisk uddannelse og derefter adskillige år med supervision hver 14. dag – det vil sige vejledning af en mere erfaren person – før jeg forstod det fuldstændigt og havde det helt indarbejdet i mit system.

Selv om vi stadig skal bruge meget tid på at forklare os over for omverdenen, er de tanker, der ligger til grund for vores behandling, efterhånden ved at være udbredte. Vi er ikke mærkelige længere, når vi siger, at en person, der har paranoid-skizofreni, skal være tillidsmand for de andre på bostedet. Før i tiden var sagsbehandlere ved at besvime, når de hørte sådan noget, for manden havde jo selv brug for omsorg, mente de, ikke for at tage ansvar og stå i spidsen for andre. Det paradoksale er, at mennesker med paranoid-skizofreni faktisk ofte er mægtig gode tillidsmænd. De tror ikke på nogen, og af samme grund laver de alliancer med alle omkring sig. Det kan give en masse ballade på bostederne. Men hvis manden får den ansvarsfulde position som tillidsmand for de andre, legaliserer man de evner, han faktisk har, og giver ham samtidig et bud på, hvordan han kan bruge det til noget positivt og konstruktivt.

TAG LIVET AF SKYLD OG SKAM

I det hele taget arbejder vi meget med at fratage beboerne deres skyld og skam over deres psykiske problemer. De er ofte plaget af en følelse af, at de ikke burde være syge, at det på en eller anden måde er deres egen fejl, og at de skaber problemer for andre. Det er vigtigt at tage de følelser fra dem, for man kan ikke arbejde med mennesker, der er blokeret af skyld og skam. Ifølge den systemiske måde at se verden på, tilhører menneskelige problemer heller ikke den enkelte – de er opstået som del af et socialt samspil med relationerne.

Et tydeligt eksempel er pigerne, der har fået diagnosen borderline, de er typisk ikke blevet 'spejlet', da de var små, fordi deres mødre måske selv havde psykiske eller sociale problemer, som gjorde deres adfærd over for barnet

ustabil. Almindeligvis får et lille barn et smil tilbage fra sin mor, når det selv smiler, det får trøst, når det græder, det får at vide, hvad det må og ikke må. Alt sammen hjælper det barnet med at finde ud af, hvem det selv er, at skabe sig en identitet. Når børn omvendt ikke får den reaktion, men vidt forskellige reaktioner på den samme adfærd, bliver de usikre på, hvem de er og har svært ved at forstå andres følelser – de kommer til at mangle forståelsen for empati. Et andet eksempel kunne være en kvinde, der som baby blev efterladt af sine narkomanforældre og først fundet flere dage efter. Hun havde været alene og ikke fået mad eller skiftet ble i flere dage. Som man nok kan regne ud, havde hun fået alt for lidt opmærksomhed i forhold til, hvad et lille barn har brug for. Hun har i dag fået diagnosen skizofreni og har meget svært ved at danne relationer til andre mennesker. Igen handler det om relationerne, og bliver man svigtet på den måde, kan man tage alvorlig skade af det også på den lange bane.

NYE LIVSHISTORIER

Hovedparten af vores beboere kommer fra en socialt belastet opvækst og har umiddelbart en dystre historie at fortælle. Ofte har mennesker med psykiske lidelser også en historie med en del huller, perioder der står hen i det dunkle, måske på grund af voldsom medicinering eller sygdom. Det har konsekvenser på mange planer, for fortællingen om os selv definerer os også som mennesker. Det er gennem fortællinger, man skaber sin identitet og meningen med og orden i sit liv. Og man kan ikke danne meningsfulde relationer med andre, uden at forstå hvem man selv er. Som mennesker er vi vores historier, historierne er vores identitet – en identitet som vores beboere har ondt i.

Derfor arbejder vi med den narrative tilgang, som handler om, at alle mennesker har mange historier, der kan fortælles på flere måder. Man kan altså skrive sin historie om. Det handler naturligvis ikke om, at den enkelte skal udstyres med en urealistisk og lyserød fortælling om sin baggrund, men om at udvide den enkeltes fortællinger og fortælle dem på andre måder, som er mere positive og giver rum for forandring og håb. For hvis man går rundt med en historie, der handler om, at man ikke duer til noget som helst, så er det godt at finde ud af, at alle mennesker har en mangfoldighed af historier med sig, og at man kan vælge at lægge vægt på nogle af de fortællinger, der

handler om, at man tværtimod både kan og vil noget. At man også har haft sejre og succeser på trods af al den modstand, man har mødt i sit liv hidtil.

Den narrative tilgang går på den måde hånd i hånd med det systemiske og støtter vores beboeres udvikling og evne til at danne relationer.

VEJEN TIL MÅLET

Når vi får en ny beboer, indgår vi en kontrakt med kommunen. Som udgangspunkt er vores holdning, at hvis vi skal tage ansvaret for behandlingen, vil vi også have lov at bestemme, hvordan den foregår. Nogle gange vil kommunerne gerne have os til at løse noget konkret, for eksempel lære den nytilkomne at stå op om morgenen, at tage sin medicin eller blive mere social. Det kan vi godt lære ham og skrive ind i kontrakten, men det er så det – vi vil bestemme vejen til målet, ellers kan vi ikke løse opgaven.

Af og til bliver vi mødt med helt urealistiske forventninger. Som da vi fik en fyr ind, som var udadreagerende og voldelig. Efter en måned fik vi en henvendelse fra sagsbehandleren om, at nu forventede hun, at klienten i løbet af tre måneder var klar til eget liv og bolig og så videre. Så sendte jeg hende en stak kuglepenne med teksten: 'Problemerne klarer vi med det samme, miraklerne tager lidt længere tid'.

Vores måde at behandle på er i nogle tilfælde mere tidskrævende end andre metoder, hvor man forsøger at påvirke beboerne mere direkte og lære dem op i redskaber til at håndtere forskellige typer af problemer og situationer. Altså at vi ikke tager over og lever beboernes liv, men rent faktisk lærer dem at leve deres eget liv. Vi kan have problemer med at holde kommunen og forældrene i ro og tro på, at der snart sker noget. Men vores metode er den, der giver varig udvikling, fordi det er noget, beboerne selv vælger og vil. Og når de selv vil, er man sikker på at opnå en bedring og udvikling.

Det er helt afgørende, at den enkelte har oplevelsen af, at det her er mit eget projekt, det er noget *jeg* vil. Den proces er ikke altid lige nem at holde ud at vente på tager form – især nyansatte har svært ved at stå distancen. Det kribler i fingrene på dem for at hjælpe, for at tage opgaver fra beboerne og organisere tingene for dem. Så farer de ud og ordner ting for beboeren, så der sker noget. Det får medarbejderen til at føle, at han eller hun rigtig har succes med den her klient, for nu har man for eksempel arrangeret, at han

skal i lære. Så går der to dage, så kommer han ikke mere, for han var ikke klar alligevel. Det er blevet medarbejderens projekt – ikke beboerens.

I stedet skal medarbejderne vente og respektere de valg, beboerne træffer. Skabe en hverdag for dem, stille og roligt. Beboerne får som udgangspunkt selv lov at styre. Nogle starter med at sidde på deres værelse og vil ingenting, nogle gange er de bange eller angst, og når man er det, går man i forsvarsposition. For dem, der er udadreagerende, kan det betyde, at de går til angreb, men det undgår vi ved at lade dem få tid. Hvad får vi ud af at presse dem til noget, hvis de blot svarer på presset med vold? Intet andet end at medarbejderen kan sige, at de har prøvet, og at de har haft et projekt. Men det handler ikke om blot at vise omsorg og hjælpe.

Efter nogle måneder begynder de at slappe lidt af og får et andet ansigtsudtryk, fordi de ikke føler sig truet af personalet eller de andre beboere. De oplever, at medarbejderne er stabile, ikke er til at styre rundt med for beboerne, men heller ikke intervenserer i beboernes liv på uhensigtsmæssige måder. At de er kommet til et bosted, hvor der udvises gensidig respekt og ingen forsøger at pådutte dem et andet liv, end det de selv ønsker. Så begynder vi at kunne samarbejde mere med dem, for så er de klar til at tage nyt ind.

TALE MED, IKKE TIL

Allerede når en beboer er til visitationssamtale forud for sit ophold hos os, snakker vi med dem om, hvad de vil have ud af opholdet her, og hvilke ønsker de har. Typisk deltager en terapeut, en sagsbehandler og eventuelt pårørende foruden den kommende beboer. Vi taler med beboeren, ikke til dem, og det er en forandring for nogle af dem, der har været andre steder i forvejen. Alle vores beboere er forskellige, og vi vurderer dem alle sammen forfra som individer.

Fælles for dem er, at der er tre elementer i deres ophold her: bolig, behandling og beskæftigelse. Når vi på den måde står for hele pakken, kan vi nøje koordinere, hvordan den enkelte får det optimale ophold. Vi ved, hvordan beboerne har det og agerer i sin hverdag og på arbejde, og kan bruge den viden til at afstemme tingene – hvis en beboer pludselig er meget opfarende på arbejde, kan det være med i vurderingen af, om der er noget, der skal afstemmes med medicinen, eller om der er problemer på bostedet.

Når vi har haft den indledende samtale med en kommende beboer, får de mulighed for at se et par bosteder, hvor vi vurderer, at de vil falde godt til. De vælger den ene mulighed, og de får også mulighed for at se et beskæftigelsessted, det kan være gårdbutikken eller hotellet, landbrug eller noget andet. På den måde får de med det samme indtryk af, hvad det er for et liv, de kan få her. Og på den baggrund skal de give deres tilsagn til, at det er noget, de vil. De skal sige ja til, at de vil være her og samarbejde med os, ellers giver det ingen mening.

Der er meget stor variation i, hvor længe vores beboere bliver hos os, men gennemsnittet ligger på tre-fire år. Alle har de en gang om ugen møde med deres kontaktperson, som er den medarbejder, de har mest at gøre med og går først til, når de har brug for støtte. De kan have samtaler af terapeutisk karakter, hvor man snakker om, hvordan det går med at tage kontakt til andre mennesker eller noget andet, der er svært, men kontaktpersonen hjælper også med det mere praktiske som breve til det offentlige og den slags.

HVID DAME I SKABET

Nogle har brug for at gå i deciderede terapiforløb og kan gå hos vores egne psykologer. Dem, der har mest brug for hjælp, vil ikke altid have den – det gælder typisk helt unge mennesker, der lige har taget hul på voksenlivet og ikke kan overskue at skulle forholde sig til, at de har et psykisk problem. De vil hellere holde fast i, at det er alle andre, der er noget galt med.

Kontaktpersonen snakker med dem om, hvordan de har det og fortæller om erfaringer med andre, der har fået det bedre med terapi – eller med medicin, hvis det er det, der er behov for. Der gør det samme sig gældende: Dem, der har mest brug for medicin, er mindst indstillet på at tage den. Men hvis man ryster af angst og ser en hvid dame i skabet hele tiden, eller en stor mand, der beordrer én til ting, man ikke har lyst til, er det godt at få medicin – både for den enkelte og for omgivelserne, for nogle få af disse mennesker kan være farlige at være sammen med.

Meget mere almindeligt er det, at beboere har problemer med det mest grundlæggende som personlig hygiejne og at holde deres værelse rent. Hvis de har det rigtigt dårligt, kommer deres værelse hurtigt til at ligne et teenageværelse gange ti med tallerkener, madrester, tøj og bunker overalt. I de situa-

tioner flytter vi problemet fra beboeren og over til medarbejderen, som siger: ”Jeg er altså ked af som kontaktperson, at dit værelse ser sådan ud. De andre medarbejdere synes, jeg er dårlig til mit arbejde, når der ser sådan ud her hos dig.” Når det bliver sagt på den måde, vil de fleste beboere gerne hjælpe. Det overrasker dem, at det har så stor betydning, hvad de gør, og det motiverer dem, at de kan gøre en forskel. Hvis det ikke virker, minder vi dem om, at de har sagt ja til at være her, fordi de vil udvikle sig og opnå noget – hvad det er, er naturligvis individuelt, men typisk at være i stand til at bo i egen bolig eller få en uddannelse og et job. Vi taler også med dem om, hvad det betyder for omgivelsernes syn på dem, at de bor ryddeligt og pænt, og hvad det betyder for den sociale status. Vi lægger meget vægt på, at de bor lige så pænt som os andre, mens de er her. I velholdte huse som er hjemligt indrettet og har kunst på væggene. Det har en opdragende effekt, og meget af det, vi gør, handler faktisk om at opdrage, for mange af vores beboere har aldrig lært, hvordan man opfører sig i et almindeligt hjem. Det kan somme tider gå hårdt ud over både inventar og bygning. Men selv om det jo er beboerne selv, der ødelægger det, så bruger vi mange ressourcer på at reparere og vedligeholde. Indimellem får de lov til at hjælpe til, men vi accepterer ikke, at de skal bo i noget grimt og slidt, bare fordi de ikke har lært, hvordan man passer på tingene.

Kapitel 5

Den rette omsorg

Selv om jeg nu nogle gange har gjort opmærksom på, at man kan kvæle beboernes udvikling i omsorg, er det naturligvis ikke ensbetydende med, at medarbejderne slet ikke skal vise omsorg. Det skal bare være af den rigtige slags, som kommer beboerne til gode på den lange bane – ikke den slags, der dybest set handler om, at man som medarbejder har behov for at udrette noget for andre. Vi skal have fokus på vores egne grænser og følelser for at hjælpe beboerne med at lære deres egne grænser og følelser at kende. Vi betragter i dag beboerne som eksperter på deres liv, hvor vi før betragtede os selv som eksperter på beboernes liv. Vi har et motto, der lyder: *”Det, du gør for et barn (voksen), som de selv kan finde ud af, sætter du dem tilbage i udvikling med”*. Vi skal derfor ikke gribe ind og regulere beboernes tilværelse, men der er situationer, hvor det ville være omsorgssvigt ikke at gøre noget. Vi har en meget overvægtig kvinde boende, som ville spise sig ihjel, hvis vi ikke indimellem sagde til hende, at hun ikke skulle spise to bakker, men nøjes med en enkelt flødebolle. Så selvfølgelig kan der være situationer, hvor vi skal gribe ind. Men det skal være undtagelsen frem for reglen, hvilket efter min erfaring er modsat mange steder. Det kan vi i hvert fald mærke på de beboere, vi får udefra.

Omvendt er vi nødt til at være villige til at gå langt, hvis vi skal komme i mål med udviklingen af den enkelte. Eksempelvis er vi vant til, at nogle af pigerne ofte skærer i sig selv. Vores holdning er, at det er ikke noget, vi giver særlig opmærksomhed eller gør et stort nummer ud af i forhold til den enkelte. Selvfølgelig er vi optaget af det internt i personalet. Hvis en medarbejder ser det, kan hun for eksempel sige til pigen: *”Når du er færdig med det der, er der frokost.”* Eller hvis en ung pige skærer sig selv gentagne gange, lige inden medarbejderen går for natten, med det formål at holde på medarbejderen, kan medarbejderen sige: *”Hvis du skal skære dig i aften, kan du så ikke gøre det nu? I aften er jeg simpelthen nødt til at gå til tiden.”*

For udenforstående kan det virke meget barskt. Men pigerne skærer sig for at få vores opmærksomhed rettet mod de følelser, de selv oplever som ubærlige. Ved ikke at give de dårlige følelser opmærksomhed, prøver vi at vise dem, at det ikke er farligt. Det, man fokuserer på, får man generelt mere af. Og fokuserer man på deres selvskadende adfærd, går udviklingen hurtigt i den forkerte retning. Når de ikke får den opmærksomhed, de regnede med, reflekterer de over deres handlinger og holder efterhånden op med at skade sig selv. Det kræver is i maven, et klart hoved og et varmt hjerte at stå det igennem. Så det er ikke fordi, at medarbejderen ikke rummer omsorgen eller ikke vil give den. Men omsorg er bare ikke altid den bedste løsning. Hvorfor er vigtigt for mig at forklare, så min pointe ikke fortaber sig i kritik om, at jeg er kold, og at det for os kun handler om at gøre det nemt for os selv. Det er vigtigt at forstå, at det her præcis er udtryk for omsorg.

Mange af vores beboere har haft en opvækst uden nærhed, empati og anerkendelse. De lider ofte af det, der kaldes en tilknytningsforstyrrelse. De har svært ved at knytte sig til andre mennesker og isolerer sig gerne. Den tilknytning, som de vil være i stand til at etablere, vil ofte være præget af overkontrol, aggressive udbrud, selvskadende adfærd, impulsive udbrud og selvudslettende adfærd. De vil ikke have udviklet evnen til at spejle sig i andre, genkende følelser hos andre i sig selv, og de vil som regel opleve deres egne følelser som meget stærke og totalt overvældende for dem. Det betyder for eksempel, at når de får en oplevelse af, at de er blevet forladt eller afvist, bliver de overmandet af angst og tomhedsfølelse. De har ofte svært ved at adskille dig fra mig, det vil sige, at de forventer, at du har de samme følelser, som de har. De kan blive meget vrede, hvis du ikke anerkender, at det er sådan, det forholder sig.

Hvis personalet mangler fornemmelse for egne grænser og følelser, vil det ofte hos beboeren opleves som et voldsomt svigt og føre til et uhensigtsmæssigt følelsesmæssigt udbrud af den ene eller anden art. Når personalet således ikke er i stand til at skille deres egne følelser fra beboerens, kan de derved nemt komme til at bidrage til at eskalere problemstillingen i stedet for at dulme den ned.

Medarbejderne, der samarbejder med beboerne om at få styr på deres liv, må derfor nødvendigvis også arbejde med sig selv og definere de udfordrin-

ger, de selv har, således at de så at sige kan bære deres problemer foran sig for ikke at få dem i nakken.

For at lære beboeren at håndtere deres selvskadende adfærd laver personalet kriseplaner sammen med beboeren. Alle kriser og problemstillinger, som beboeren vil kunne opleve, bliver beskrevet, og der bliver i samarbejde fundet frem til mulige løsninger. Dette er en vigtig del af behandlingen, da det på sigt vil lære beboeren at styre sin angst eller affektudbrud på en mere hensigtsmæssig måde. Hvis personalet ikke får løbende undervisning og supervision og dagligt bliver coachet af en erfaren terapeut, er risikoen for, at utrænede personale i forsøg på at fylde det store behov for omsorg hos beboeren, kommer til at udtømme sit eget omsorgsgen og derigennem kommer til at skabe en uhensigtsmæssigt relation til beboeren, som de begge er afhængige af, og som på sigt vil gøre beboeren dårligere og personalet udbrændt. Denne form for relation vil kun bidrage til fiasko for dem begge.

For at behandlingen af beboere skal lykkes, er det nødvendigt, at der er et godt samarbejds-klima i bostedet, da en konflikt i personalegruppen ellers vil risikere at påvirke beboerens relationer til personalet. Hvis personalet er i stand til at tale åbent om konflikter og acceptere, at vi har forskellige syn på hvad, der er sandheden, kan der skabes et helende og kreativt behandlingsmiljø. Beboeren spejler sig i stemningen på stedet, og det vil have en synlig negativ afsmitning på beboeren, hvis der er udtalte konflikter i personalegruppen. Dette vil skabe utryghed hos beboeren, og deres angst vil blive aktiveret og som følge af det deres selvskadende adfærd, som bruges til at regulere følelser med.

Det store arbejde for personalet i bostedet består derfor først og fremmest i kontinuerligt at etablere samarbejde. Have fokus på egne grænser, følelser, meninger og holdninger og tale åbent om dette. For at rumme dette i gruppen må der være en kontekst af gensidig accept, hvor samarbejde og kommunikation står i fokus. Kommunikation skal være åben og ærlig, fri for dobbeltmeldinger og tydinge. Dette er vigtigt, da det også er den holdning, der skal udvises over for beboerne. De er mennesker, som har mistet fodfæstet for en tid. Vi skal forsøge at hjælpe dem med at få styr på deres liv. Men vi skal ikke bestemme, hvad der er godt for dem. Det kan de godt selv finde ud af. Vi skal hjælpe dem med at vælge ved at gøre valgene klare og mere

gennemskuelige og holde fokus på, hvilket ansvar den enkelte har. Det er det, vi kalder mentalisering.

Vi har en ny pige, der skærer særligt dybt, og især for nye medarbejdere er det meget belastende at holde reaktionen på et minimum i den periode, der går, før pigen holder op med at skære sig. Piger, der har fået diagnosen borderline, er ofte meget intelligente, og i kraft af deres baggrund kan de være lynhurtige til at aflæse andre mennesker og bruge det til egen fordel, for eksempel ved at spille andre ud mod hinanden og dermed opnå det, de gerne vil. Evnen til at regne andre ud var de tvunget til at opdyrke, da de var små. Et barn tænker: "Slår far mor nu, kan jeg forhindre det ved at slå vassen i stykker, eller hvordan kan jeg ellers få dem til at flytte fokus og se mig?" Fordi de ikke blev set som en værdifuld anden, fik de ikke hjælp til at opbygge deres egen identitet og koblede sig i stedet på andres. Derfor har de også meget svært ved at forstå andres følelser. De forstår ikke, hvilke følelser de vækker i andre med deres adfærd. Det er noget af det, vi træner intenst med dem gennem det, der kaldes mentalisering. Det er et psykologisk begreb, som handler om at have opmærksomhed på mentale tilstande, følelser og behov. Vi snakker med pigerne og drengene om, hvad de selv gør, og hvorfor de tror, andre reagerer, sådan som de gør. Lidt efter lidt kan de tillære sig evnen til at skille deres egne følelser fra andres og lære at genkende dem i andre. Set udefra ser det ud, som om beboerne ikke ønsker at tage ansvar for eget liv, og de kan derfor være meget interesseret i at deltage i flere behandlingstiltag, der modarbejder hinanden.

Retfærdighedssansen kan være meget veludviklet, men med en manglende færdighed i at forstå og læse andre menneskers reaktioner og forstå at behandle alle ens er uretfærdigt.

Det er så også noget, de skal lære – at alle ikke har samme behov.

PÆDAGOGENS ROLLE

Pædagogens eller medarbejderens rolle har naturligvis en stor betydning for beboerne. Ofte taler man om, at en god pædagog kan gøre hele forskellen for et menneske, der har brug for støtte og vejledning. Men det kan betyde meget, når man siger det. Det kan betyde, at en pædagog går ind og overtager beboerens liv, som jeg før har beskrevet. Umiddelbart tror vi, at det at

hjælpe er at gøre andre mennesker glade. Giv dem det de vil have, gør ting for dem, værne og beskyt dem mod alt det ubehagelige. Vi mennesker er en smule dovne og konfliktsky, det kan der også være god mening i, da det jo eksempelvis forhindrer os i at kaste os ud i konflikter og krig hele tiden. Men når vi skal tilbyde vores hjælp til mennesker i krise, skal vi huske på, at vi stadig er en smule dovne og konfliktsky. Det er besværligt og et hårdt arbejde at forandre sin adfærd og indgroede vaner. Det er ikke noget, man bare gør, fordi det er en god ide. Mange gange er det et valg mellem to onder, hvor den mindst ubehagelige sandsynligvis vil blive valgt. Hvilket ofte er at forblive i den situation, man er i. Man flytter ikke ret meget ved blot at gøre andre mennesker glade, give dem det de vil have, gøre ting for dem, værne og beskyt dem mod alt det ubehagelige.

Helt overordnet er pædagogens rolle at stille sig ved siden af den, der er adskilt fra fællesskabet, og forsøge at hjælpe vedkommende tilbage i fællesskabet eller fællesskaberne. Der findes forskellige former for fællesskaber, det store fællesskab samfundet, familiefællesskabet, fællesskabet med vennerne, store og små fællesskaber. Når pædagogen stiller sig ved siden af den adskilte – eller beboeren – sætter hun sig selv i en situation, hvor hun bliver adskilt selv. For at kunne bringe den adskilte tilbage i de fællesskaber, vedkommende vælger at ville være en del af, bliver pædagogen som udgangspunkt nødt til at blive en del af beboerens problem, for at de i fællesskab kan arbejde på en løsning. Fællesskabet med pædagogen er det første fællesskab, der skal lykkes på vej tilbage i fællesskaberne.

Det kræver stort mod og tro på sig selv samt en forståelse for, hvordan menneskelige relationer påvirker og styrer hinanden. Derudover kræver det, at pædagogen er uhyre tålmodig og bliver ved med at invitere ind i fællesskabet. Vi kan som personale kun tilbyde vores samarbejde og vores forståelse af samfundets regler og normer.

Hvis det er vores opgave at introducere samfundets regler og normer og hjælpe vedkomne ind i fællesskabet igen, er vores eneste og mest effektive værktøj åbenhed og ærlighed.

Hvad kræver du af et andet menneske for, at du skal føle, at jeres relation også er givtig for dig? Hvorfra kommer den ide, at mennesker i krise ikke skal

konfronteres med åbenhed og ærlighed? Åbenhed og ærlighed er det, de har mest brug for, for at kunne navigere i de menneskelige relationer, som de er faret vild i. Man kan sige, at det, der er forskellen på en almindelig relation og en professionel relation, er, at du i den professionelle relation skal sætte ord på dine handlinger hele tiden. På den måde gør du det tydeligt, hvorfor du gør, som du gør, og således gør du det muligt for den, som er faret vild, at finde vej.

Pædagogen skal være ekspert i at skabe samarbejde. Du kan kun tilbyde dit samarbejde. Samarbejde vil sige, at du skal indgå i en relation med den anden på en ligeværdig måde.

Ligeværd er, når samarbejdet går begge veje. Når vi taler om ligeværd, skal vi være opmærksomme på de magtrelationer, som præger samværet. Både den magt, du har i kraft af din position som pædagog, og den magt beboeren har i forhold til dig. Ligeværd skal gå begge veje for at etablere et bæredygtigt og frugtbart samarbejde. Opgaven som pædagog er hele tiden at finde nye veje at etablere samarbejde på. Hvis det, du gør, ikke virker, så prøv noget andet. Den sætning er et af vores mottoer på Granhøjen.

STYRMAND I EGET LIV

Mange af vores beboere har en ringe fornemmelse af sig selv og andre og har derfor svært ved at begå sig socialt. Derfor skal vi også turde bruge os selv og tale menneske til menneske i en social relation frem for professionel til klient. Det kan for eksempel være at sige: "Hvis du skal spise aftenmad sammen med os andre, så bliver du altså nødt til at gå i bad, ellers er det ikke rart for os andre at sidde her sammen med dig". Eller det kan være i en situation, hvor beboeren bliver ved med at bryde de aftaler, der er lavet med kontaktpersonen, hvor medarbejderne må sige: "Du skal vide, at når du bliver ved med at bryde de aftaler, vi har lavet, så bliver jeg meget frustreret, fordi en del af mit arbejde her er at hjælpe dig videre, og det får mig til at føle som en dårlig medarbejder". At turde stå der og tale tale lige ud af posen, det er noget, der gør indtryk på beboerne. Der er ofte aldrig nogen, der har turde sige de her ting til dem før.

Samtidig har vi en ide om, at alle mennesker allerede kan, vil og gør en masse. Det vil blandt andet sige, at der altid vil være noget, mennesker kan,

men som ofte er blevet glemt i takt med, at diagnoserne og problemerne har fået mere magt og fokus. Et vigtigt fokus i vores arbejde er at bringe beboerne i kontakt igen med det, de kan, gør og vil. Det vil give dem en fornemmelse af sig selv igen, en fornemmelse som ligger i tråd med det, der er vigtigt for dem. Mange af vores beboere har det, som om de bliver kastet rundt på et åbent hav, uden at de kan bestemme og styre hvilken vej, de flyder eller bliver kastet. En del af vores arbejde består i, at beboerne får en fornemmelse af igen at være styrmand i deres eget liv, at de får en fornemmelse for, at de kan have indflydelse, og at de ting, de vælger og gør, kan have en påvirkning på, hvordan tingene arter sig. Når man får en oplevelse af at være styrmand i sit eget liv, oplever man ofte også en stigende fornemmelse af motivation, ansvarlighed og følelse af at kunne bidrage med noget.



»Spørgsmålet er, om jeg havde været i live, hvis jeg ikke var havnet her ...«

Helle, 49 år, beboer hos Granhøjen i 12 år, beskæftiget på Hotel du Vest på 11. år.

Helle fik kontakt til sig selv – og sin datter

Det var galt nok i forvejen. Men da Helle mistede sin mor, gik det helt galt. Helle var mangeårig misbruger af hash og stoffer, og morens død fik det til at ramle fuldstændig. De to havde et meget nært forhold, og datteren reagerede med dyb sorg over tabet. Men det var ikke alt. Hun begyndte også at få vrangforestillinger i form af gentagne oplevelser, hvor hun så og talte med sin afdøde mor.

”Det var meget uhyggeligt. Jeg kunne hele tiden se og høre hende, efter at hun var død,” fortæller Helle, der i dag bor i en bolig for sig selv, men er tilknyttet Granhøjen og arbejder på den socialøkonomiske virksomhed, Hotel du Vest, i Nykøbing. Hun har taget en pause fra arbejdet en solbeskinnet eftermiddag for at fortælle sin historie i hotellets gårdhave. Hun taler nøgternt og uden fortrydelse, lige ud af posen, med klart blik og fast stemme.

”Jeg er født i Købehavn, men vi flyttede til Jylland, da jeg var lille, for der boede og bor det meste af min fars familie. Da jeg begyndte at gå i skole, røg jeg hurtigt i specialklasse, for det gik min bror i, så der var en forestilling om, at det havde jeg nok også behov for. Så sådan var min skolegang – specialklasse med syv-otte elever, lige indtil 10. klasse. Da kom jeg i en almindelig klasse med over tyve elever, og det skifte var helt umuligt for mig. Alting var meget svært, syntes jeg, jeg kunne ikke finde ud af noget som helst. De andre hjalp mig, men jeg forstod det ikke selv.”

Efter 10. klasse kom Helle på husholdningskole et halvt år i Struer. Det udviklede sig til en lang fest med alkohol og drenge, og det fik konsekvenser for Helle, der blev gravid som 17-årig.

“Nej, hvor blev min mor tosset på mig! Jeg fik en abort, men hun smed mig ud hjemmefra. I flere år boede jeg rundt omkring, alene eller sammen med en ven. Jeg havde ikke noget arbejde, det har jeg aldrig haft, før jeg kom her. Jeg begyndte at ryge en masse tjald, og jeg gik også i gang med hårdt misbrug – blandt andet røg jeg heroin.”

Oven i misbruget fik Helle konstateret en kronisk tarmsygdom, som blev vurderet tilstrækkelig alvorlig til, at hun ikke kunne passe et arbejde, og hun blev tilkendt førtidspension.

GAV AFKALD PÅ DATTEREN

“Al den rygeheroin satte gang i min psykiske sygdom, og omkring 1994-95 fik jeg diagnosen paranoid-skizofreni. Det var også i '95, jeg fik min datter, Stine, med en mand, jeg havde boet sammen med i nogle år. Vi kunne ikke rigtig tage os af Stine, ikke passe hende ordentligt. Da min mor så også døde, og min sygdom tog til, og jeg var meget angst, bad jeg om at få Stine i familiepleje.”

Med Stine sikkert anbragt i familiepleje slog Helles psykiske lidelser for alvor ud, og hun røg ind og ud af psykiatriske afdelinger i nogle år.

“Jeg blev proppet med en masse medicin, som fik mig til at tage voldsomt på. Jeg vejede lige omkring 100 kilo og havde det virkelig dårligt, da jeg skulle udskrives endnu en gang. Jeg kunne ikke flytte hjem at bo, jeg var ikke i stand til at klare mig selv, for jeg var så angst, at jeg ikke ville turde gå udenfor en dør. Min sagsbehandler havde tænkt sig, at jeg skulle bo i et andet bofællesskab, men der var ventetid, så vi blev enige om, at jeg midlertidigt skulle til Granhøjens – men da det halve år var gået, var jeg så glad for at være her, at jeg ikke ville andre steder hen.”

GLÆDEN VED ARBEJDE

Da Helle som 38-årig var med sin sagsbehandler ude at se på Granhøjens bosteder, var hendes begejstring ellers til at overse. Hun blev vist rundt på Dalhøjgård, en rigtig bondegård med stor køkkenhave, otte tønder land og heste, høns, kaniner, grise og geder.

“Der ville jeg i hvert fald ikke bo, sagde jeg til min sagsbehandler. Jeg skulle ikke have noget af at bo på en bondegård, det var for fremmed i forhold til alt, hvad jeg var vant til.”

I stedet kom hun til at bo i det dengang næsten nybyggede Skovgården, der også ligger i landlige omgivelser ved landsbyen Klint, men som ikke har samme bondegårdspræg og er et bosted for eks-misbrugere. Hun fik dog sin daglige gang på Dalhøjgård for hun kom til at arbejde i køkkenet og lave mad til beboerne på Granhøjen.

“Først havde jeg det sådan: ‘Jeg skal fandeme ikke arbejde, jeg får pension!’ Men jeg fandt ud af, at det var rart at have noget at stå op til. Og det var rigtig rart, at nogen sagde, at det, man gjorde, var godt, at opdage at man kunne noget. Så arbejdet blev jeg hurtigt glad for. Det var også rigtig rart at prøve at have et job, det havde jeg jo aldrig haft før.”

Problemet dengang var imidlertid, at Helle var afsindig træt på grund af den kraftige medicinering.

“Jeg kunne næsten ikke klare det, fordi jeg var så medicineret, at jeg konstant faldt i søvn alle mulige steder. Så jeg bad meget hurtigt om at få nedtrappet medicinen, og så skete der virkelig noget. Det var nærmest som at vågne op af en drøm. Pludselig kunne jeg mærke alting og være til stede. Jeg havde ikke mærket noget for alvor i årevis, jeg havde været fuldstændig væk i medicin. Men nu kom det med 100 kilometer i timen, og jeg åbnede op og gav mig selv lov til at føle noget – og græde, det havde jeg aldrig kunnet tidligere.”

Det var ikke kun psyken, der fik det bedre. Helle tabte sig 30 kilo i løbet af et år, da hun trappede medicinen ned, og siden fulgte også et slankehold, som Granhøjen tilbød beboerne.

“Det er svært for mig at huske, hvordan jeg præcis havde det, da jeg kom, fordi jeg var så omtåget, og misbruget også gør noget ved hukommelsen. Man får tilbudt at blive filmet, når man kommer til visitationssamtalen, før man flytter ind, men det sagde jeg nej til, så jeg har ikke muligheden for at spole tilbage og se det. Men jeg fandt et gammelt billede af mig selv fra dengang. Hold da op! Jeg vejede 98 kilo og havde rastafarihår.”

GENSYN MED STINE

Da Helle fik det bedre, fik hun lov at genoptage sit samvær med Stine, som hun ikke havde set i en længere periode.

”I starten var det overvåget samvær fire timer hver fjerde uge, men i takt med, at jeg fik det bedre, fik jeg lov at være mere sammen med hende og uden overvågning. Hun har også tit været på weekend hos mig, da hun var yngre. Nu er hun 19 år og er selv flyttet ind i et opgangsfællesskab, og hun kommer og går hos mig, som det passer hende. Lige nu kan hun opføre sig lidt irriterende, som teenagere gør, men ellers har vi et godt forhold.”

Det er efterhånden ved at være 12 år siden, at Helle flyttede ind på Skovgården. Da hun skiftede arbejdsplads til den socialøkonomiske virksomhed, Hotel du Vest, fik hun en kvindelig kollega, som hun kom godt ud af det med. Så godt, at Helle fik modet til at flytte fra bostedet og sammen med kollegaen i en udslusningsbolig. Senere boede Helle i et delt hus, hvor en anden beboer også havde en lejlighed, og det indebar stadig en god portion tryghed.

”I dag bor jeg helt alene i et hus her i Nykøbing. Det var noget, jeg selv bad om, men pyh, jeg var pivangst, da jeg fik lov til at flytte. Jeg var meget bange for, hvordan jeg ville reagere på det. Men det gik godt!” konstaterer Helle, der i dag kun tager medicin mod angst, hvis behovet opstår, ikke fast. Behovet opstod for eksempel, da den tidligere omtalte kollega og veninde, som hun boede sammen med, døde.

”I sådan en situation kommer angsten igen, fordi vi havde så nært et forhold. Men der skal noget særligt til, før jeg tager medicin mod angsten i dag.”

GRANHØJEN TUR-RETUR

At forestille sig helt at slippe Granhøjen er en anden sag.

”Da jeg havde boet her et år, blev jeg forelsket og flyttede sammen med ham. Jeg var væk i ni måneder, så gik det ikke længere, og jeg var nødt til at flytte tilbage. Nu er der gået mange år, og i perioder spørger jeg lidt til, hvornår de synes, jeg er klar til at flytte herfra.

Jeg skal i hvert fald ikke bo her 20 år. Eller jeg ved ikke, det er ikke noget, jeg går og planlægger i øjeblikket. Hvis jeg skal flytte, skal jeg under ingen omstændigheder tilbage til det gamle misbrugsmiljø, jeg kom fra i Fredensborg. Det ville være tåbeligt at opsøge det. Så jeg ved ikke helt, hvor jeg skulle flytte hen. Og det er fint her, jeg har det godt og kender så mange.”

Noget af det sociale, Helle lægger vægt på, er samværet i beboerbandet Insiders, hvor hun er forsanger. Bandet spiller ved arrangementer i Granhøjen, men også ude, for eksempel til sankthansfest i Nykøbing og ved Folkemødet på Bornholm.

”Det er vigtigt for mig at være en del af bandet. Vi øver hver torsdag, og jeg har været med, lige så længe det har eksisteret – i fire-fem år,” fortæller Helle, der også gentagne gange understreger, hvor glad hun er for sit arbejde og de nye muligheder, der har åbnet sig med ansættelsen af en uddannet kok.

”Så kan man også blive udlært kok som beboer, hvis man har lyst. Det skal jeg nu ikke. Men jeg synes, det er fedt at stå i køkkenet og lære noget nyt. Kokken er rigtig god til at fortælle os alle sammen, hvad vi skal gøre og vise os, hvordan han ikke bare går i gang uden videre. Det er meget lærerigt og spændende for os, køkkenet har virkelig udviklet sig meget. Og så er det stadig rigtig rart, når Grete for eksempel kommer hen til mig og siger, at den mad, jeg har stået for, smagte rigtig godt. At nogen godt kan lide det, man laver, og synes, man er god til det, det betyder meget.”

Om der havde været nogen til at give Helle anerkendelse, hvis hun aldrig var kommet på Granhøjen, men havde kørt sit eget løb, kan ingen vide. For Helle selv er der dog ikke tvivl om, at hendes historie i så fald havde udviklet sig meget anderledes og meget trist.

”I hvert fald er jeg sikker på, at jeg stadig havde været i misbrug med masser af tjald og alt mulig andet lort. Og jeg havde aldrig opnået at have samvær med Stine. Spørgsmålet er, om jeg overhovedet havde været i live, hvis jeg ikke var havnet her ... Det er jeg ikke sikker på.”

Kapitel 6

Vi satte gang i socialøkonomien

Jeg kan godt lide det med at udnytte de ting, andre kasserer. Når nogle har smidt noget ud, så kan vi bruge det og få noget nyt ud af det. En dag i 1993, da Torsten og jeg var ude at gå en tur i Nykøbing, kom vi forbi det nedlagte og forladte hotel på hovedgaden. Hotellet havde stået forladt i nogen tid og var til salg. Det havde haft en fordums storhedstid som lille hotel og restaurant, men nu så ingen rigtig muligheder i hotellet. Vi havde talt lidt om det og de muligheder, der kunne være. Vi havde vel 25 beboere og arbejde til dem i forskellige ejendomme og landbrug. Men vi manglede beskæftigelse, der talte mere til pigerne end landbrug og håndværk. Jeg syntes dog, vi havde nok at se til og var ikke rigtig tændt på ideen. Men Torsten havde uden min viden lavet en aftale med ejendomsmægleren, så han åbnede lige døren til hotellet, da jeg gik forbi, og jeg blev hevet med ind. Det er godt, at Torsten har haft en sådan tiltro til mine evner som leder, ellers ville Granhøjen aldrig være blevet så stor.

Hotellet var gammelt og trængte til istandsættelse, der var ti værelser og toilet på gangen, men vi har aldrig været bange for at købe noget, der skræmte andre væk. Dengang var der byfester hver sommer, og da var der run på hotellet med gæster som Sanne Salomonsen, Sort Sol og Big Fat Snake. Det var en sjov tid, selv om vi ikke havde den fjerneste forstand på hoteldrift, og det hele var noget kaotisk. Vi havde i begyndelsen en forestilling om, at de skulle skiftes til at passe hotellet på de enkelte bosteder, men det gik hurtigt op i hat og briller. I stedet måtte vi i gang med at ansætte, og efterhånden blev det til det, vi havde set for os – et rigtigt godt beskæftigelsestilbud, som ikke mindst pigerne har været meget glade for. Også lokalbefolkningen, som i starten ikke kom meget, har taget cafeen til sig. Det var den første café i Nykøbing, ellers var der kun bodegaer. Hotellet var også tænkt at have flere funktioner, vi ville både tage gæster på normal vis og have et tilbud til forældre eller andre

pårørende, der var i byen for at besøge en af vores beboere. Hotellets lokaler bruges også til mange interne møder og sociale sammenkomster, og tidligere var det også her, undervisningen af personalet foregik.

For nylig har vi ansat en kok og en smørrebrødsjomfru, det er første gang i de mange år, vi har haft stedet, at vi har professionelle til at køre det. Tidligere har jeg og nogle ansatte i administrationen kørt det. Det har kørt godt, men det har også været et stort arbejde at drive et hotel og en cafe ved siden af alt det andet arbejde. Beboerne kan være meget dygtige til arbejdet, men hvis de har en dårlig dag, får de ikke lige skiftet noget af det, der er blevet trist at se på i cafeens montre. Eller de serverer sur mælk til kaffe uden underkop eller får ikke ordnet værelserne, så nye gæster kommer til et værelse, hvor der ikke er skiftet sengetøj. Det er jo ikke særligt godt for renomméet. Nu har vi chancen for at få det til at køre bedre med professionel ekspertise, og det giver os også mulighed for at tilbyde beboere at komme i lære og uddanne sig til kok, mens de er her. Men der er også fortsat mulighed for at have mindre krævende jobs, som eksempelvis at passe blomster og gå til hånde med forskellige praktiske opgaver.

MULIGHED I BESVÆRLIGT ARBEJDE

Samtidig med at vi i dette land har mange mennesker, der mangler en god og ufaglært beskæftigelse, ser vi desværre, at flere og flere af denne type job forsvinder. I Odsherred lå tidligere flere frugtplantager, og her summede af liv særligt i sensommeren, hvor frugten blev plukket og måske forarbejdet. Nu er de fleste væk, hugget op og nedlagt, fordi det ikke længere kunne svare sig at drive en plantage. På Højbyvej ikke langt fra Kogeriet lå i 2005 en forladt plantage, Nygården hed den. Grunden til, at det ikke kan betale sig at drive plantagerne i Danmark, er, at der er utrolig meget manuelt arbejde, der skal plantes, beskæres og sprøjtes, plukkes og sorteres. Men netop alt det manuelle arbejde så vi muligheder i. Ved siden af istandsættelse af huse, havde vi altid givet beboerne mulighed for at arbejde med jorden i form af en køkkenhave og et vejsalg af grøntsager. Men med plantagen kunne vi udvide mulighederne for beskæftigelse med mange forskellige typer af arbejde.

Vi købte plantagen og etablerede en socialøkonomisk virksomhed. Vi ville have et sted med beskæftigelse, der gav mening. Og det gør arbejdet med

jorden. Jeg så også muligheder i de mange simple opgaver, der er forbundet med driften af en frugtplantage. De beboere, vi dengang begyndte at få, var stadig dårligere, og vi havde brug for rigtig mange meget simple arbejdsopgaver. Med Nygården kunne vi give dem den slags, for sådan noget som at pakke pærer i en kasse og stable brænde kan de fleste finde ud af. Vi må ikke udføre konkurrenceforvridende arbejde, altså ikke tilbyde varer og ydelser til unfair priser i forhold til andre, der har ansatte på almindelige vilkår. Og det var der ingen risiko for at blive beskyldt for i så arbejdstung og urentabel en branche.

Nygården var, som så meget andet af det, vi har købt, meget slidt og faldefærdigt. Men for os handler det ikke bare om at få tingene restaureret færdigt og herefter komme i gang. Vi er i gang, når vi begynder restaureringen. Det er en del af selve projektet. Det handler om udvikling, og vi bliver aldrig færdige og tilfredse og siger: ”Så, nu er det, som det skal være”. Det er kedeligt, og på den måde vil oplevelsen af udviklingen kun være forbeholdt få. Nygården er løbende istandsat, og i dag rummer stedet en af egnens største gårdbutikker med ikke bare vores egne produkter, men en lang række spændende varer. Vi har en lille café, og vi har masser af aktiviteter for børn. Det er ikke for meget at sige, at det er en af turistattraktionerne i Odsherred.

I dag har vi i alt omkring 200 tønder land økologisk landbrug, mest græs, hvor vi har Herefordkvæg gående – 25 ammekøer og 75 styk fedekvæg. Dyrene skal passes og flyttes rundt, der skal pløjes, høstes raps og sås. Vi driver både landbruget og flere filialer af gårdbutikken som i gamle dage, hvor der var mange arbejdsprocesser, i stedet for at alting gøres af maskiner, for det er arbejdsprocesserne, vi er interesserede i. Vi henter for eksempel også brænde i skoven og saver det op, selv om det er billigere at købe det ude, savet og i kasser, men der er nogle smadder gode arbejds gange i at arbejde med træ.

FOREGANGSMÆND

Vi var foregangsmænd for det, man i dag kalder socialøkonomiske virksomheder – et begreb, der bruges om virksomheder, der har et socialt formål, udover at sælge varer eller tjenesteydelser. Selve begrebet socialøkonomisk virksomhed opstod først lang tid efter, vi var gået i gang. For os var det bare et spørgsmål om sund fornuft, der virkede. Det tog mere og mere form, og

efterhånden som vi fik flere beboere, byggede vi også flere muligheder for beskæftigelse på. Det er en af styrkerne ved at nå den størrelse, vi har nået. Når der er flere, der har et ønske om at være mekaniker, tømrer, kok eller gartner, kan man skabe muligheder for det i eget regi. Vi har i dag udover Nygården og hotellet også et storkøkken, der leverer mad til vores bosteder, leverer mad til vores beboere i selvstændige boliger og mad ud af huset. Og vi har en mindre håndværkervirksomhed, hvor beboerne kan blive udlært. Det kan være svært, når man har en psykisk lidelse at finde en læreplads, hvis man gerne vil være for eksempel tømrer. Det kan man få hos os og gå sammen med en tømrer, der måske nok gør alt for, at det virker som en almindelig arbejdsplads. Men de håndværkere, vi har ansat, de kan også noget andet. De forstår, at der indimellem skal gives lidt ekstra snor – men ikke for meget og ikke for lidt. Vores lærlinge får en virkelig god uddannelse og scorer ofte topkarakterer på deres uddannelse.

EN DÅRLIG FORRETNING

I dag har vi en palet af forskellige beskæftigelsestilbud, hvoraf nogle er på de to socialøkonomiske virksomheder, Nygården og Hotel du Vest, som Granhøjen samarbejder med. De senere år er socialøkonomiske virksomheder blevet lidt af et modeord. Vi ser dem skyde op rundt omkring, og mange taler om socialøkonomiske virksomheder som en god løsning på at få beskæftigelse til mennesker, der ikke lige passer ind på det ordinære arbejdsmarked på grund af en diagnose af en eller anden grad. Det kan være en psykiatrisk diagnose eller måske et handicap, der gør det svært at udføre et ordinært job. De socialøkonomiske virksomheder er kendetegnet ved, at de driver virksomheden på markedsvilkår som en almindelig virksomhed og med de almindelige myndighedskrav. Men virksomheden er drevet med et socialt formål og ikke med et kommercielt formål. Derfor vil et eventuelt overskud blive investeret i virksomheden, så den hele tiden kan udvikle sig og styrke det sociale arbejde.

Vi har set flere gode eksempler på veldrevne og rentable socialøkonomiske virksomheder. Der er knyttet en særlig goodwill til virksomhederne. I sig selv er det at drive socialøkonomiske virksomheder ofte en elendig forretning, kan jeg roligt betro dem, der måtte have lyst at forsøge sig. Der er ikke meget

effektivitet over sådan et foretagende. Udfordringen er at få dem koblet sammen med andre ting og få dem til at udfylde flere funktioner, at få virksomhederne til at være en del af et større system. Ellers kan det ikke løbe rundt.

Hos os fungerer det blandt andet ved, at man sælger kød fra vores eget kvæg i butikken og tager borgere udefra ind i beskæftigelse. Kødet sælges også til vores storkøkken og til Hotel du Vest.

IKKE EN SOCIAL GHETTO

Som jeg skrev før, anede vi ikke, at vores virksomheder var socialøkonomiske virksomheder. Det var der ikke rigtig noget, der hed dengang. Vi skulle blot bruge beskæftigelse og oprettede derfor vores egne virksomheder. Kunne vi ikke have brugt andre eksisterende virksomheder som beskæftigelse for beboeren? Hvorfor skal vi etablere vores egne virksomheder? Det spørgsmål har jeg flere gange hørt. Svaret er jo – og så alligevel nej. For selvfølgelig kunne vi måske godt sende vores beboere i beskæftigelse i andre virksomheder. Det gør vi også indimellem. Men det er sjældent. Det skyldes flere ting. Dels er der for få pladser. Det er ganske enkelt for besværligt for virksomheder at tage mennesker, der er uvant med at være på en arbejdsplads og har en psykiatrisk diagnose. Dels oplever vi, at det ikke altid fungerer i såkaldt almindelige virksomheder. Det, vi har opbygget, er jo ofte skrøbeligt, og en forkert tilgang kan betyde et alvorligt tilbageslag for den enkelte.

Jeg hører indimellem kritik af socialøkonomiske virksomheder, der går på, at det bliver en "social ghetto", som nogle kalder det. At det bliver for meget fokus på sygdom, og at det bliver det, hverdagen handler om. Jeg synes faktisk, at det er det modsatte, der er gældende. I andre virksomheder falder arbejdsgiverne og de andre ansatte nemt i den grøft med for meget sygdoms snak med vores beboere. Udenforstående synes tit, at det er interessant at høre om psykiske lidelser, og de har ingen forudsætninger for at møde vores beboere på den rigtige måde, men bliver fanget af den enkeltes historie og vil gerne hjælpe – det vil de fleste mennesker, alle vil gerne være helte. Men hvis arbejdsmiljøet er sådan, får beboerne ikke rykket sig tilstrækkeligt, de falder for fristelsen til at læne sig tilbage i deres sygdomshistorie og den identitet, det giver dem, og som de kender så godt. De fralægger sig ansvaret for eget liv, og vi andre er mere end villige til at tage det til skade for alle parter.

Kapitel 7

Arbejde gør den halve forskel

I 1993 besluttede Torsten og jeg, at vi ville gøre noget for at synliggøre vores arbejde og koncept. Så vi satte os en søndag eftermiddag og skrev en brochure, som var henvendt til sagsbehandlere i det offentlige system, og overskriften var: 'Vidste du, at en psykisk syg kan blive helt normal?' Den handlede om, at en meningsfuld beskæftigelse kan tage trykket af psykisk belastede mennesker, og den ramte plet. Dengang handlede beskæftigelse af den gruppe mest om at flette peddigør og samle klemmer, og vores anderledes tilgang vakte interesse og førte til, at vi for alvor fik fodfæste med vores koncept. Vi fik så mange henvendelser om unge med psykiske problemer, at vi måtte udvide og indrette nye bygninger til beboelse.

Senere da vi gik over til kun at arbejde med psykisk belastede voksne, viste det sig, at effekten over for den gruppe var mindst lige så god. Så god, at min vurdering er, at beskæftigelse alene står for omkring halvdelen af den forskel, vi kan gøre for mennesker med psykiske problemer på Granhøjen. At have et arbejde gør en stor forskel for et menneske. Selvfølgelig! Det er indlysende for mig og har altid været det. At det også kan være med til at hjælpe et menneske med psykiske problemer tilbage til en velfungerende tilværelse, har jeg vidst i mange år – simpelthen fordi vi har set det ske igennem tre årtier.

Det var simpel nødvendighed, der fik os på sporet af, at beskæftigelse virkede så godt. For det, vi oplevede, var, at hvis vi ikke lavede en struktureret hverdag med beskæftigelse som det centrale element, så kunne vi simpelthen ikke styre det. Man kan sige, at det ikke var særlig fantasifuldt, for vi lavede ganske enkelt en kopi af samfundet omkring os. "Hvorfor kommer de mennesker her hos os?" spurgte vi os selv. Det gør de, fordi de skal indlemmes i samfundet igen. Okay, det vil sige: De skal lære at passe et arbejde, at klare sig uden hjælp fra det offentlige, have en identitet, lære nogle grundlæggende principper for, hvordan man gør ting sammen med andre. Så et arbejde til

Hvis man for eksempel ikke ved bedre, kan man komme til at fyre op under en selvskadende persons problemer, for de skærer sig for at få opmærksomhed, og de skruer op for intensiteten og gør det endnu oftere, hvis man spørger for meget ind til det. Når beboerne i stedet beskæftiges på vores egne arbejdspladser og er omgivet af personale, der har gennemgået vores egne terapeutiske uddannelser, mødes de på en helt anden måde. Her styrer man uden om sygdomssnak og sørger for, at fokus ligger på arbejdet. De ansatte i virksomhederne spørger om ting som: "Hvorfor kommer du for sent?", eller siger, at arbejdstøjet skal være rent, når de møder. For når man går på arbejde ude i samfundet, taler man også sjældent om sin eventuelle sygdom, det hører privatlivet til. Og i pauserne taler man om, hvem der vandt i X-factor, hvilken kjole man skal have på til en fest, eller hvad man lavede i weekenden. Det miljø skaber vi også for vores beboere på arbejde, og det er et meget bevidst valg. De skal ikke gå til psykolog, når de er på arbejde, der kommer de for at udføre noget praktisk og vænne sig til en almindelig hverdag, og når arbejdsdagen er overstået, kan det da godt være, at de skal i terapi, til psykiater eller have en samtale med kontaktpersonen – men det skal ikke blandes sammen.

alle beboere var den indlysende vej at gå, og det har lige siden været et helt centralt element i vores koncept.

Blandt dem, der oplagt kan arbejde, er det en meget almindelig reaktion, at det gider de ikke, når de flytter hertil. Nogle har fået tilkendt førtidspension og mener ikke, at det er noget, de behøver, andre vil bare ikke. De allerfleste kommer alligevel hurtigt i gang med at arbejde, men vi lader det være deres egen beslutning. Hvis de ikke vil arbejde, får de en kedelig dag alene hjemme på bostedet, og i længden er det de færreste, der finder det attraktivt. Vi stiller nogle muligheder op for dem, men hvis de ikke vil, er der ikke noget at gøre ved det – det er vigtigt, at den enkelte selv tager ansvaret for sit liv og føler, at han eller hun har behov for et arbejde. Det er ikke vores behov, at de arbejder. Men det er lettere for dem at blive en del af fællesskabet, når de bidrager med noget.

Nogle gange tager det meget langt tid, før behovet for beskæftigelse opstår. Visse medarbejdere bliver utålmodige og hiver dynen af folk, men medmindre man har tænkt sig at gøre det resten af beboerens tilværelse, er det en dårlig ide. De skal selv ville.

En gang tog det seks år, før en af vores beboere, som var hos os i 19 år, mødte på Nygården for at arbejde. Han ville hellere gå op på det beskyttede værksted på en psykiatrisk afdeling, hvor han kunne ligge på en sofa og snakke med sine venner, som var nogle stemmer, han hørte. Jeg snakkede tit med ham om, at det ikke var videre udfordrende for ham, og foreslog ham, at han skulle komme og arbejde med os andre. Til sidst lykkedes det. Han kom efter seks år og sagde, at nu ville han godt, men kun to dage om ugen. Helt i orden, sagde jeg, og det begyndte han så med. Efterhånden arbejdede han for fuld skrue. Nu er han udskrevet og bor i et opgangsfællesskab – et tilbud til mennesker, der kan klare det meste selv, men har brug for lidt støtte – og arbejder på sin kommunes grønne hold, som er med til at holde parker og andre grønne, offentlige arealer pæne. Da han kom her, snakkede han hele tiden med sig selv, folk var bange for ham, og han var aggressiv. Nu er han blevet en del af samfundet og kan tage del i det.

Alle vores beboere har som udgangspunkt beskæftigelse, også dem, der bor på Tjørneparken, som er et plejehjem under Granhøjen for mennesker, der har brug for længerevarende tilbud og megen støtte. Mange af dem er virkelig dårlige psykisk og har fysiske handicap oveni. Men de insisterer selv på at

komme ud, de syntes, det er for kedeligt at sidde der. Så kom de i arbejdstøjet og op på Nygården, og den daglige leder, Anette, fandt noget beskæftigelse til dem. Måske blot et job på en times tid dagligt, men det er et job.

HVORFOR VIRKER BESKÆFTIGELSE?

Det er svært at sætte fingeren på lige præcis det, der gør beskæftigelsen så vigtig. Det nemmeste er egentlig at se på os selv. Arbejdet giver os en identitet. Det behøver ikke være nogen fin og spændende identitet, men når man lider af en psykisk lidelse, er det ofte det, der er ens identitet. ”Jeg er skizofren og bor på et bosted” kan være en identitet. En anden kan være: ”Jeg arbejder på en café”, eller ”jeg arbejder som skovhugger”. Det betyder rigtig meget. Vi ser da ikke sjældent, at når beboerne skal hjem til deres pårørende på weekend, så tager de af sted i deres arbejdstøj, for det er det, der fortæller deres pårørende og omverdenen, hvem de er.

Meget af det arbejde, vi kan tilbyde beboerne, er fysisk arbejde, hvor man kan få brændt noget krudt af. Netop det er et vigtigt element, for naturlig, fysisk træthed betyder bedre søvn for beboerne, og er man udhvilet, er risikoen for, at de psykiske problemer overmander dig mindre. Ofte deltager beboerne også i at renovere et hus, hvor de selv bor eller skal flytte ind, når de er klar til at begynde udslusning og bo for sig selv, men stadig tilknyttet Granhøjen. Det motiverer dem voldsomt at vide, at de på den måde arbejder med noget, som de selv får direkte glæde af.

Vi erfarede på et tidligt tidspunkt, at det var nødvendigt at have en vifte af forskellige beskæftigelsesmuligheder til beboerne. Dengang vi havde de socialt belastede unge, fandt vi frem til, at seks projekter var et godt tal. De unges tålmodighed var sjældent lang, de var ikke vant til at skulle arbejde. De var urolige, og når de havde banket mur ned i et kvarter, gad de ikke mere og ville ringe til deres sagsbehandler for at beklage sig. Vi fandt ud af, at vi kunne holde dem til ilden, hvis vi skiftede dem rundt løbende. Så når de efter en periode blev trætte af at slå søm i, kunne de blive sat i gang med at male, og når det heller ikke gik længere, kunne de rykkes videre til noget andet – grave køkkenhave, hente brænde i skoven, gøre rent, lægge gulv, eller hvad vi ellers havde af aktuelle opgaver at tage fat på.

Beskæftigelse handler for os ikke om at have et antal job, som vi kan

sætte beboere til. Det er faktisk omvendt. Hver eneste klient er noget for sig, og hver gang, vi får en ny beboer, skal vi skabe en beskæftigelse, der giver mening for den enkelte. Noget af det første, vi taler med dem om, er, hvad de har lyst til at beskæftige sig med, og hvad de drømmer om at komme til at arbejde med på den lange bane. Nogle har et svar klar, for andre er det meget vanskeligt at forestille sig, at de nogensinde vil blive i stand til at arbejde, og de kan synes, at alt lyder lige umuligt at komme i gang med. I de tilfælde kan vi hjælpe dem med at finde motivation ved at snakke om, hvilke drømme de havde, da de var yngre eller børn. Hvad var det, de så for sig? Måske brandmand eller frisør? De fleste ender med at komme i tanke om noget, de engang ønskede, og fra det udgangspunkt kan man tale om, hvad det var for muligheder, de så dengang, og hvilke evner de havde og stadig rummer.

Selv om det kan forekomme dem at være en helt urealistisk drøm i deres nuværende situation, kan der trækkes tråde fra den til et mere realistisk job, der indeholder nogle af de samme elementer. Vi finder frem til nogle af de værdier, de lægger vægt på og forstørrelser dem. På den baggrund finder vi i fællesskab ud af, hvordan klienten kommer i gang med at bevæge sig i den rigtige retning inden for de rammer, vi kan tilbyde. Eller udenfor. Vi har også beboere i praktikforløb eller i lære i andre virksomheder.

Mange af vores beboere har det til fælles, at de har meget svært ved at bevare koncentrationen, specielt i starten, når de flytter ind hos os. Det indebærer også, at de ikke bare kan gå i gang med et arbejde og holde sig i sving til fyraften, det går de sur i. Nogle må starte helt fra bunden med en lille overskuelig opgave, for eksempel med at passe fyret på et af bostederne et par timer dagligt eller fodre papegøjen i vores gårdbutik, Nygården. Når de oplever succes med en arbejdsopgave, kan vi i samarbejde med beboeren ganske langsomt bygge ovenpå med respekt for de grænser, den enkelte har – naturligvis kan alle ikke komme op på at arbejde fuld tid. Vi har eksempelvis en beboer, der i mange år har haft en enkelt opgave, nemlig at støvsuge vores gårdbutik hver dag. Hun kan sidde på en bænk i solen udenfor i gården i timevis og ae en kat bagefter, mens de andre arbejder videre. For alle respekterer – eller lærer at respektere – at vi ikke alle har samme kapacitet og arbejdsevne. Det er en sejr for hende at kunne klare opgaven med at støvsuge hver dag.

De fleste har evnen til at flytte sig mere. Hvis drømmen eksempelvis er at blive elektriker, kan den ikke i alle tilfælde blive realiseret, men måske kan klienten blive en rigtig god medhjælper-elektriker. Så god at han kan være interessant for en virksomhed at have ansat med løntilskud eller på tilsvarende vilkår – en langt bedre tilværelse end at være spærret inde på en psykiatrisk afdeling.

TRIN-SYSTEM

Vi hjælper beboerne til at finde ekstra motivation til at rykke med et trin-system, vi har udviklet. Det går fra nul til fire og udløser et stigende beløb som belønning for hvert trin, man flytter sig.

Trin-systemet handler både om det sociale og faglige. Trin 1 er det mest basale, som udløses, når man kommer hver dag, møder til tiden og kender navnene på de mest almindelig stykker værktøj. På sidste trin får man kørekort og almindelig lærlingeløn og kan komme i lære som tømrer, murer, kok, maler. Vi har udlært omkring tyve mennesker, og vil gerne udlære mange flere, men det afhænger af, hvad kommunerne vil være med til. De vil gerne have, vi skal betale deres lærlingeløn, men det kan vi ikke, for beboerne er stadig psykisk skrøbelige i den proces. De skal støttes og hjælpes i et helt andet omfang end andre lærlinge. Men når først de kommer i lære, har vi aldrig været ude for, at de ikke gennemfører. De sidste, vi fik igennem som henholdsvis tømrer og maler, modtog sølvmedaljer ved deres svendep prøve.

Selvfølgelig vil vi gerne have flere af den slags håndgribelige succeshistorier, men det afgørende er, at vi ser mange tidligere beboere går herfra med en anden kropsholdning og sikkerhed, end da de kom. En sikkerhed, der blandt andet hviler på, at de har fundet ud af, at de kan noget, der kan bruges på arbejdsmarkedet – en sikkerhed, der giver mod på at gå i gang med at opbygge et almindeligt liv.

TÅLMODIGHED GIVER POTE

Det kan godt være, at man kan presse mennesker med psykiske problemer til at gøre noget hurtigere, de kan for eksempel lære, hvilke redskaber de skal bruge, hvis de bliver bange. Men det er lappeløsninger, de bliver ved at være

bange. Så man er nødt til at have en enorm tålmodighed for at komme i mål og gøre det til deres eget projekt at ville deltage i det almindelige liv.

Dog er vi desværre mere pressede udefra nu end tidligere, for hvis beboere på kontanthjælp ikke går på arbejde, får de ikke deres kontanthjælp. Det gælder fra dag et, og det kan tvinge os til at opfordre beboerne stærkere til at møde op, end vi ellers ville have gjort. I min optik strider det også imod den øvrige lovgivning: På den ene side har vi et magtanvendelsescirkulære, hvor der står, at vi ikke må anvende magt. Det er vi glade for. Vi vil ikke anvende magt. Men samtidig bliver beboerne stillet over for nogle krav, som de slet ikke er klar til. Vi får beboere, som kommunen mener samtidig skal i flexjob. Men de er slet ikke klar til det. Det er jo derfor, de bor hos os.

Af samme grund tror jeg ikke meget på effekten af reformen af førtidspension- og fleksjobordning, 'En del af fællesskabet'. Vi brugte samme motto i vores 20-års jubilæumsskrift, så måske vi der har givet lidt inspiration. Men politikerne gør regning uden vært, for i modsætning til i vores koncept regner man i reformen med, at man kan skille tingene ad og nøjes med at tilbyde en arbejdsplads. Det er ikke tilstrækkeligt, for det er ude på bostederne, det grundlæggende arbejde med motivering bliver gjort. Uden den sammenhæng bliver der tale om begrænset effekt, og jeg siger god fornøjelse med at få fremmedeprocenten op at ringe. Så meget desto mere, fordi man heller ikke vil have specialuddannet personale som vores til at tage imod dem på arbejdspladserne og sikre, at de bevæger sig den rigtige vej.

Det er synd, for med den rigtige tilgang kan mange af de mennesker, der omfattes af reformen, rykke sig afgørende. Og det må være det, der er fokus, når vi taler om, at vi skal have flere af de socialt og psykisk udsatte i job – dem der ellers er i fare for en førtidspension. Hvis vi blot tror, at meningen med deres job er, at de skal bidrage økonomisk til samfundet, så går vi galt i byen. Det skal være for deres og deres livskvalitets skyld, at de kommer i job. Ellers lykkes det ikke. Jeg tror faktisk, det vil ende med at blive dyrere for samfundet, for de bliver ikke til en del af fællesskabet, bare de får et job.

SLAVEARBEJDE

Allerede da vi i starten af 90'erne begyndte at bruge beskæftigelsen aktivt i behandlingen, fik vi god respons og mærkede en tiltagende interesse fra

kommunerne. De kunne se, at vi kunne skabe resultater. Men vi har også lige siden samtidig måttet kæmpe med en indgroet skepsis mod, om det virkelig kan være rigtigt, at psykisk belastede skal arbejde på lige fod med alle andre. At man sætter syge til at arbejde. Husk på, at man herhjemme valgte at isolere mennesker med psykiske lidelser fra det øvrige samfund helt frem til 50'erne og 60'erne, lukket inde på institutioner, ude af øje, ude af sind – parkeret på et sidespor.

Vi har flere gange fået hård kritik i medierne for vores metode med at bruge arbejde i behandlingen. Meget af kritikken har været koblet til, at beboerne er syge, og at de ikke får løn, men en dusør på nogle få symbolske kroner i timen. Ofte er den blevet fremført af tidligere eller nuværende beboere, der har set sig gale på os, eller det har været lokale, der uden kendskab til vores arbejde, har brugt både energi og tid på at kritisere, at beboerne arbejder. Ikke mindst var Ekstra Bladet på sagen tilbage i 2002 med artikler om vores "slavelignende vilkår".

Jeg ville lyve, hvis jeg påstod, at det ikke påvirkede mig at se os omtalt på den måde. Systemet er således, at vi ikke kan give beboerne løn, for det er ikke arbejde i reel forstand, men en beskæftigelse. Var det arbejde, ville det pludselig handle om at tjene penge, og at arbejdet var rentabelt i sig selv. Det ville virkelig gøre det behandlingsmæssige perspektiv svært. For os har arbejdet altid været en aktiv del af behandlingen, og vi har dybest set ikke set beboernes arbejde som arbejde, selv om kunsten for os har været at få det til at se sådan ud og til at virke sådan for beboerne. Når vores beboere går sammen med en uddannet håndværker og sætter en ejendom i stand, så ville det ofte nok være hurtigere for håndværkeren at gøre det alene, for det tager tid at hjælpe, vejlede og måske endda gøre tingene om. Ligesom det nok ville være billigere at købe vores brænde et sted end at hugge det på gammeldags facon. I 2002 valgte vi ikke at kommentere anklagerne. Dels fordi vi jo ikke kunne kommentere noget om de beboere, der udtalte sig. Vi havde tavshedspligt, og vi vil heller ikke skade en beboer ved at gå i rette med dem. Men jeg kunne da godt have ønsket, at vi havde forklaret dette. Men vores udfordring var og er, at vi gør alt for at få beskæftigelsen til at virke virkelighedsnær, til at virke som et job med et reelt behov. Det skal være så virkeligt, at beboerne føler det som et job, føler, at de gør en forskel, og føler, at de nærmest ikke kan

undværes. Det kan virke som hårdt, og sådan må det også godt virke, hvis vi skal spejle virkeligheden og gøre dem klar til det almindelige samfund og det jobmarked, der her venter. Men det kan vi bare ikke sige i situationen, for det ville underminere hele vores arbejde. Og det ville være at tage al selvtillid ud af beboerne. Når jeg så vælger at skrive det her, er det fordi, jeg selv kan formulere det, og fordi jeg mener, det er vigtigt at tage kritikken op.

I dag tror jeg, at beskæftigelse er en langt mere accepteret del af behandlingen, og det gør det noget nemmere at forklare. Vi har været pionerer på området, og det giver ofte nogle slag at være pioner. I dag mærker vi også, at det er langt lettere for os at forklare vores koncept med beskæftigelse og behandling. Det er gået fra at være udskældt og kontroversielt til at være politisk korrekt. I de senere år er man fra politisk side for alvor begyndt at se mulighederne i beskæftigelse til sindslidende og mennesker med sociale problemer. Politikerne har med reformerne af fleksjob, førtidspension og kontanthjælp ledt efter nye modeller og har kastet sin kærlighed på socialøkonomiske virksomheder, som pludselig er blevet et meget moderne begreb. Det er den type virksomheder, vi i Granhøjen regi har drevet igennem tyve år, før vi anede, at det var socialøkonomiske virksomheder.



»Det er vigtigt at være en del af noget.«

Magnus, 19 år, beboer på Dalhøjgård i godt et år,
beskæftiget i den socialøkonomiske gårdbutik, Nygården

Magnus venter på sin chance

”Jeg får det stadig dårligt, når jeg tænker på det.”

19-årige Magnus rykker sig uroligt i stolen, mens han fortæller om den dag, han kom ud for det, han kalder; ”det værste, jeg har oplevet i mit liv.” Faktisk oplevede han det ikke, for han husker ikke, hvad der skete. Han var så beruset, at det ikke har efterladt sig spor i hans erindring. Begge hans forældre var taget ud for at lede efter ham i Hillerød, da han var hjemme på weekend kort efter, at han var flyttet ind på Granhøjens bosted, Dalhøjgård. De var bange for, at han igen havde drukket sig sanseløs beruset, og med god grund. For da faren fik lokaliseret Magnus, slingrede han omkring med en flaske vodka, som han nægtede at aflevere.

”Min far prøvede at tage flasken fra mig. Jeg ved ikke, hvad der skete, men pludselig lå vi begge på jorden og slog lidt på hinanden. Han siger, at jeg var stærkere end ham, at jeg overmandede ham, det er mærkeligt at tænke på. Politiet kom, og jeg blev kørt på sygehuset. Der var ikke noget i vejen med mig, jeg skulle bare en tur derind og komme til mig selv. Jeg kunne ikke huske noget som helst, men da jeg fik fortalt, hvad der var sket, sagde jeg til mig selv, at nu var det slut. Nu gider jeg ikke drikke mere. Jeg kom på antabus og er det stadig.”

Efter episoden sagde Magnus’ far noget til ham, som tydeligvis har gjort dybt indtryk.

”Han sagde, at hvis noget tilsvarende skete en anden gang, ville han ikke prøve at hjælpe mig, han ville lade mig passe mig selv og gøre, hvad jeg ville. Og at han aldrig, aldrig vil tilgive mig for det.

Det har jeg det meget skidt med. Der er nogle, der siger til mig, at sådan kan en far da ikke sige til sit eget barn. Men jeg forstår ham godt på en måde,” siger den lyskrøllede Magnus.

EN ROD I SKOLEN

Magnus blev allerede tidligt i sit liv diagnosticeret med udviklingsforstyrrelsen infantil autisme. Da han var 12 år, blev der lagt en ADHD-diagnose oveni. Hans forældre, der begge er skolelærere, lagde tidligt mærke til, at der var noget anderledes ved den lille Magnus, som også har en storesøster.

”I starten troede mine forældre, at jeg var dum eller døv. Men det var altså infantil autisme, som er en diagnose, jeg må leve med resten af mit liv,” konstaterer han nøgternt.

Da han nåede skolealderen, begyndte han derfor på en skole for autister i Hillerød.

”Der gik jeg i 11 år, for jeg gik 6. klasse om. Da jeg var 13-14 år, var jeg lidt af en rod. Ikke sådan, at jeg slog nogen, jeg gad bare ikke alt det med skole. Og så oplevede jeg også til sidst i mit skoleforløb, at to af mine kammerater blev rykket over i en anden klasse, mens jeg ikke kom med. Jeg skulle i en klasse med dem, der var helt tomme i hovedet. Så ville jeg bare væk derfra, og det kom jeg, da jeg begyndte på en kostskole i Søllested ved Nakskov.”

Første år på kostskolen forløb fint, men andet år ønskede Magnus sig igen brændende et andet sted hen.

”To drenge i min afdeling var på vej ind i nynazisme, og jeg var tvunget til at høre på dem hele tiden. Det var ikke rart. Så jeg endte med at komme derfra før tid og havde en ret lang sommerferie, hvor jeg bare gik rundt hjemme og ikke vidste, hvad jeg skulle.”

VÆK, BARE VÆK!

Det endte med, at Magnus kom i praktik som studerende på Sputnik STU i Hillerød, en treårig ungdomsuddannelse for unge med autisme, for at se, om det var noget for ham. Det var det ikke helt, og forældrene mente også, at det var bedre for ham at flytte til Nørrebro i

København, hvor han kunne gå på en tilsvarende uddannelse, men med flere kreative tilbud.

”På Nørrebro kunne jeg følge en linje med musik. Jeg hører meget musik og spiller guitar, jeg havde allerede spillet sammen med nogle i et band, så det passede godt til mig. Men der er altid en bagside af medaljen, og her var den, at jeg ikke kunne se mening i resten af det, vi lavede. Jeg mistede troen på, at jeg kunne få noget ud af det,” konstaterer Magnus, der boede på kollegium lige ved siden af uddannelsesinstitutionen.

”Jeg fik en kammerat, Robert, som gik i den samme slags tøj som mig. Vi har meget det samme væsen,” siger Magnus, der er til det lidt rå look og er i sorte bukser med mange nitter og kæder, sort T-shirt med tryk og sort læderjakke.

Han og Robert begyndte at gå effektivt i byen.

”Vi blev afhængige af at drikke os møghamrende berusede, vi gjorde det til en vane. Vi blev smidt ud af samtlige diskoteker og begyndte også at tage ud på Christiania for at købe hash. Men det var alkohol, der var mit store problem. Jeg drak 24/7. Mine forældre forsøgte at få mig til at stoppe, men de fik bare at vide, at de skulle skride, jeg ville ikke høre på dem. Jeg svigtede min familie så mange gange, for jeg kunne ikke holde op med at drikke. Når jeg var hjemme hos min mor, og hun tog ud for at besøge sin kæreste, gik jeg i gang, og hvis jeg ikke havde penge til at købe noget, gik jeg rundt og samlede flasker først,” beretter Magnus, hvis forældre blev skilt, da han var seks år.

I sidste ende blev han tvunget til at forlade kollegiet og uddannelsen.

”Det er sket så mange gange i mit liv. Når noget ikke fungerer, er det bare væk, væk, væk! Så starter jeg forfra et andet sted. Jeg har boet mange steder allerede. Det er ikke negativt, der kommer altid noget ud af at prøve forfra.”

ACCEPTERET AF FÆLLESSKABET

Næste stop blev Granhøjens bosted, Dalhøjgård, hvor han nu bor i

'villaen', en sidebygning, hvor de unge, der kan det, kan få lov at rykke over og klare sig selv. De står blandt andet selv for at organisere madlavning og oprydning. Her bor han sammen med to andre unge mænd, men da han ankom for godt et år siden, havde han først et værelse i hovedbygningen.

"Det var stille og roligt at begynde her. Først hørte jeg mest på de andre, men jeg fik ret hurtigt et indtryk af, at der ikke var nogen af dem, der havde noget imod mig, og så kunne jeg også begynde at sige lidt mere til dem. Det hjælper at snakke med andre, for når man gør det, får man en pause fra hele tiden at tænke på sine egne problemer," siger Magnus, der får medicin mod ADHD og depression og angst: "Det hjælper mig, så jeg ikke tænker alle de tanker om, at jeg ikke dur til noget og ingenting kan."

Magnus erklærer sig glad for at arbejde, men han stiller sig ikke tilfreds med hvad som helst.

"Jeg vil gerne vise, at jeg kan noget, så jeg kan komme videre. Men først var jeg i det, der hedder dagsbeskæftigelsen på Dalhøjgård, og det kunne jeg altså ikke holde ud. Der er nogen, som bare bliver ved at snakke og snakke uden at sige noget, og jeg havde det ad helvede til, så til sidst blev det helt sort bag øjenhulerne, og jeg var nødt til at sige til nogen af dem, at de skulle lukke munden."

DRØM OM JOB

Magnus arbejder nu for gårdbutikken Nygården, hvor han blandt andet er med til at bringe varer ud.

"Det kan jeg rigtig godt lide, det med at køre rundt med varer. Det er hyggeligt, og man får set noget forskelligt. Jeg er ked af det, når det er overstået, og man skal tilbage til arbejdspladsen, så jeg kunne godt tænke mig et arbejde, hvor man kunne blive ved at køre videre til nye steder. Det er det, jeg gerne vil nu. Planen er at lægge ud med at få et kørekort og senere gå på skole. Jeg håber, at jeg kan få støtte til det projekt, jeg ved ikke helt, hvordan det kan lade sig gøre endnu. Men jeg ville ikke kunne overleve, hvis jeg ikke havde en drøm, noget at bygge hen imod. Nu er den, at det ville kunne lade

sig gøre på et tidspunkt at få et job inden for transport. Jeg skal gøre mig parat og bare vente og være tålmodig, så kommer min chance for at få en fremtid med job."

Magnus arbejder meget bevidst på at komme videre, fortæller han.

"Der er andre, som ikke gider gøre så meget, men min strategi er at gøre så meget som muligt, så godt som muligt og lære så meget, som jeg kan. Jeg vil kalde det rettidig omhu. For så bliver det måske mig, der kommer hurtigere herfra end dem, der ikke gider gøre noget," siger han, der selv vurderer, at han allerede har udviklet sig meget i det godt et år, han har boet på Dalhøjgård.

"Noget af det skyldes, at jeg er blevet ældre og lidt mere moden, men jeg har også lært at lukke mere op og tale med andre. Og fundet ud af, hvor vigtigt det er at være en del af noget, at gøre noget for andre. For ellers er man dybest set kun optaget af sig selv."

Selv om Magnus længes efter den fremtid, der venter på den anden side af Dalhøjgård, er han også meget bevidst om, at opholdet er nødvendigt.

"Jeg tør slet ikke tænke på, hvad der var sket, hvis jeg ikke var kommet her. Så havde man måske fundet mig i en vejkant et sted."

Kapitel 8

Ledelse fra bunden

Min lederstil er meget afhængig af, hvem medarbejderen er. Det vil sige, jeg behandler alle forskelligt, samtidig med at jeg behandler alle ens. Som direktør er jeg først og fremmest fællesskabets tjener. Jeg har ansvaret for hele virksomheden, helheden, processen. Det, der er min opgave, er at sørge for, at kommunerne får succes med at bruge os som leverandør på det sociale område, at Granhøjen udvikler sig og tilpasser sig (om muligt) til de krav og muligheder, der er i samfundet. At medarbejderne er stolte af deres arbejdsplads og trives, og at beboerne er glade og trives. Dernæst er jeg vejleder for den enkelte. Det er min opgave at sørge for, at de andre ledere får succes med at vejlede og lede medarbejderne, og at vi alle i fællesskab kan finde ud at samarbejde.

I begyndelsen var ledelse ikke det helt store emne for os i Granhøjen. Der var kun mig og Torsten til at klare det hele. Jeg havde mange forskellige roller at udfylde: socialrådgiver, kontorassistent, advokat, mekaniker, murer, maler og flere endnu. Opgaverne skulle løses, og vi var på døgnnet rundt, også fordi de unge boede sammen med vores familie privat i Kogeriet de første mange år.

Vi havde fem socialt belastede drenge boende, og det var lige lovligt mange at bo under tag med sammen med vores egne små børn, så vi købte et hus i nærheden. Da de unge ikke måtte bo alene, fik vi i 1986 vores første ansatte, en lærer og hans kone. Så kunne parret flytte ind med de unge, og problemet var løst – men meget kortvarigt, skulle det vise sig. De blev kun to-tre måneder, for det var en stor misforståelse, at vi havde ansat dem. Det var noget værre roderi, de var ikke opgaven voksen. Læreren tog de unge med på værtshus, hans kone forlod ham, og deres hund fik ti hvalpe, så det var lige lovlig festligt.

I stedet besluttede vi at gå i gang med at istandsætte en del af Kogeriet til en lejlighed, hvor nogle af dem selv skulle bo, og ansatte en anden lærer på

halv tid. Vores problem dengang og længe efter var, at fordi vi var en lille virksomhed, havde vi ikke økonomi til at ansætte fuldtid og måtte hele tiden hyre og fyre igen. Det gav problemer med at tiltrække den rigtige arbejdskraft, for det er selvfølgelig ikke så attraktivt at være i en usikker stilling.

I dag er det naturligvis en helt anden sag. Med mere end 200 ansatte er ledelse både naturligt og nødvendigt at have på dagsordenen.

Jeg synes, at det er vigtigt, at alle medarbejdere kender mig, og at de føler sig set, hørt og forsøgt forstået. Derfor sørger jeg for at komme rundt i hele organisationen så tit som muligt. Men det ikke længere muligt at kende alle beboerne og medarbejderne og følge tæt med i deres personlige udvikling mere, som jeg har gjort før. Det er Granhøjen blevet for stor til, men jeg forsøger at hænge på.

Jeg har udviklet mig med Granhøjen og har måtte lære alle processer fra bunden af. Jeg plejer at sige, at Torsten og jeg har tre børn, vi har Maria, Tor og Granhøjen. Ligesom du skal lære at forholde dig til dine børn på mange forskellige måder på de forskellige udviklingstrin, de gennemgår fra barn til voksen, har jeg skullet lære at forholde mig til Granhøjen på de forskellige udviklingstrin, Granhøjen har været på.

I dag har vi bygget en virksomhed op, hvor vi har mange forskellige faggrupper ansat og et net af områdeledere og afdelingsledere og teamledere, en bestyrelse og direktion, som skal samarbejde på tværs. Som tidligere nævnt har vi altid haft fokus på ansvar, det gælder også i forhold til vores medarbejdere og ledere. Det har altid været min politik, at hvis du møder mennesker med tillid, vil de sjældent svigte den. Derfor har den enkelte medarbejder på Granhøjen et stort ansvar og er i det store hele selvledende medarbejder. Det frigør så en masse energi til at tænke kreativt og åbner op for empati og samarbejde i stedet for at bekriige hinanden. Det største problem, vi har på ledelsesfronten, er, at medarbejderne har tendens til at tage for meget ansvar, fordi de er så engagerede i Granhøjen. Som leder handler det om at få medarbejderne til at føle sig brugbare og have evnen til at se den enkeltes potentiale og få det sat i spil, samtidig med at du holder fast i den overordnede kontekst for virksomheden. At være leder er som at dirigere et orkester eller være træner på et håndboldhold. Tonen/bolden skal afleveres på det rigtige tidspunkt, holdet skal samarbejde.

På Granhøjen prøver jeg at oplære medarbejderne i at være eksperter på at etablere samarbejde ud fra mottoet, alle kan bruges til noget, vi skal bare finde ud af, hvad det er, der er den enkeltes talent. Dette gælder både medarbejdere og beboere. Man kan udtrykke det på den måde, at det, som er vores grundlæggende holdninger i forhold til behandling, også går igen i ledelsen, det er to dele af samme sag.

At vi opbyggede virksomheden helt fra bunden, har givet mig den fordel, at jeg har tilegnet mig viden på vidt forskellige områder – noget mange andre selvstændige vil kunne nikke genkendende til. Det var jeg tvunget til, men det kom mig også til gode på den lange bane, at jeg har været nede i alle detaljer og ved, hvordan det hele hænger sammen. For eksempel havde vi en regnskabsdame til at starte med, men jeg blev enig med mig selv om, at jeg var nødt til at kunne det selv, jeg ville vide, hvordan det hele fungerede, så vi eventuelt kunne spare den udgift i perioder, hvis det var nødvendigt. Så da hun gik på pension, kiggede jeg på det arbejde, hun havde udført – blandt andet, hvordan hun ordnede lønsedler – og så gjorde jeg det samme, og lærte på den måde mig selv hendes funktion.

Det er de færreste inden for den sociale sektor, der får ledelseserfaring helt fra bunden, som man gør som iværksætter. Derfor kan man naturligvis sagtens blive en god leder. Men jeg tror, alle ledere kan lade sig inspirere af iværksætterlederen, fordi man både oplever styrken og svagheden ved at klare det hele selv. Styrken er, at man som leder kender alle processer på godt og ondt, og svagheden er, at man opdager, hvor stressende det er at skulle klare mange forskellige funktioner på en gang. Derfor har det også været vigtigt for opbygningen af Granhøjen, at vi på en gang har medarbejdere, der er parat til at klare alt fra opvask til hækklipning, men at vi samtidig altid har fokus på beboerne i vores botilbud. Medarbejderne er der for at lave ting sammen med beboerne – ikke for at lave regnskab eller vagtplaner. Til det har vi en administration, der lige præcis er specialister i det.

EN STRUKTURERET SAMARBEJDSFORM

Granhøjen er nu blevet så stor, at den skal lære at stå på egne ben. Derfor har jeg valgt at koble et kvalitetsledelsessystem til virksomheden. Systemet skal hjælpe med at holde rammen for den ledelse, vi praktiserer på Granhøjen. I

kvalitetsledelsessystemet har jeg beskrevet alle procedurer og vejledninger, som vi skal bruge i vores arbejde og samarbejde med hinanden. Jeg tænker, at det på sigt, når vi har vænnet os til en lidt mere struktureret samarbejdsform, vil kunne frigive nogle kræfter til at være mere kreative og skabende.

Ledelse er en kompleks disciplin, lige så vanskelig som behandling af beboernes problemstillinger. Det er bare nogle andre vinkler og udfordringer, men for mig er grundprincipperne de samme. Det er vigtigt, at vi er rummelige og fleksible, kan sige undskyld, når vi begår en fejl. Og det er vigtigt, at vi hele tiden holder vores sind åbne for nye muligheder. Vi skal hele tiden huske på, at vi alle gør det, vi gør, for at skabe kærlige relationer, og at alle gør deres bedste ud fra de forudsætninger, de har.

Nye medarbejdere, oplever jeg tit, har følelserne uden på tøjet så at sige, hvilket gør dem sårbare, de ”gamle” medarbejdere har en tendens til at glemme dette og tager for givet, at de har samme udgangspunkt som dem selv. Det kan skabe nogle misforståelser i personalegruppen, som betyder, at hvis vi ikke får arbejdet med det, risikerer vi at miste medarbejderne igen. Derfor er det en af vores målsætninger inden for de næste par år at have fokus på dette og arbejde med problemstillingen på alle planer. For at et projekt skal lykkes, er det min erfaring, at jeg ikke kan løse noget alene, det er vigtigt, at der bliver skabt ejerskab for løsningen helt ud i de fjerneste hjørner af organisationen. Nogle gange bliver jeg utålmodig og lidt skarp i kanten, så er det en god ide, at jeg selv tager en pause og starter forfra.

EN ÅBEN KULTUR

Fortæl dem det, de har krav på, og vær venlig og imødekommende, men ikke overstrømmende imødekommende, sagde jeg engang til vores socialrådgiver, da hun spurgte mig om, hvordan hun skulle forholde sig til en af de mange kontrolmyndigheder, der i dag kontrollerer vores virksomhed. Samtidig syslede jeg med et af mine egne problemer, som jeg oplevede som et generelt problem i alle organisationer. Jeg oplevede, at afdelingslederne og medarbejderne tilbageholdt oplysninger. Jeg fik det at vide, jeg havde krav på, de var venlige og imødekommende, men ikke overstrømmende imødekommende. Kan man forvente mere, tænkte jeg, og skal man så gætte sig til resten? Kendetegner det en god leder, at det er en, der er god til at gætte eller hvad?

De gør det, jeg gør, det er en del af vores kultur, tænkte jeg. Så jeg er også en del af problemet. Så hvis jeg er utilfreds med det, hvad kan jeg så gøre for at ændre kulturen, og på hvilken måde er jeg medskabende af dette?

Som leder for Granhøjen har jeg en ambition om, at den kultur, jeg gerne vil være med til at skabe, er åben, ærlig, kreativ, aktiv, og er et engageret miljø, som kræver et minimum af indgriben fra en hierarkisk struktur. En kultur, der bærer sig selv i en gensidig åben, ansvarlig og tillidsfuld relation, og hvor fokus er på den måde, vi kommunikerer med hinanden på. At alle medarbejdere kan se, hvor det er, vi skal hen, og er engageret i at nå dette mål. En smule naivt ville mange måske synes. Jeg vil foretrække at kalde den idealistisk. Naivitet og idealisme er ofte to begreber, der bliver beslægtet med hinanden.

For mig er der forskel på naivitet og idealisme. Naiv er noget, man ikke altid vælger at være, og som er udtryk for en måde at forholde sig til verden på. Naivitet indbefatter, at man ikke tager højde for alle aspekter af en problemstilling, før man træffer en beslutning, og hvor man har en umiddelbar og positiv holdning til livet. Idealisme har et indbygget positivt mål, hvor det handler om, at alle skal være med og acceptere målet som deres eget. For at nå dette mål har vi på Granhøjen skabt et begreb, der hedder: ”Du skal gøre det, du siger, du gør”. Det vil sige, at den handling, du foretager dig, skal hænge sammen med den holdning, du har til tingene omkring dig. Hvis du underviser i systemisk teori, skal du gøre det på en systemisk måde, hvis du underviser i narrativ teori, skal du gøre det på en narrativ måde. Hvis du som pædagog arbejder med en elev om at vise sine følelser, må du selv arbejde med dine følelser og ikke være bange for at vise dem. Selvfølgelig, vil mange sige, men det er langt fra selvfølgelig. Ofte er der ikke et link mellem de handlinger, vi foretager, og det, vi siger, vi gør. For eksempel er det ofte tilfældet, at personer, der profilerer sig på ideer om næstekærlighed, har en noget flosset forståelse af, hvad næstekærlighed er, når det kommer til deres eget privatliv. Personer, jeg har oplevet som de mest konservative, fastlåste, egoistiske og selvhenførende, har også været dem, som har profileret sig på venstrefløjen med et budskab om ligeværd, sammenhold, fleksibilitet og menneskelighed. Jeg håber ikke, jeg ender i samme skuffe.

Med udgangspunkt i troen på, at *alle gør det bedste, de kan ud fra de forudsætninger, de har*, har jeg sat mig for, at jeg vil undersøge, ikke hvorfor de gør,

som de gør, men hvordan det kan lade sig gøre at skabe et miljø, hvor angsten får dårlige vilkår, og hvor mennesker trives på en sådan måde, at ligeværd, sammenhold, fleksibilitet og medmenneskelighed udvikles. For at løfte den opgave har jeg fundet, at åbenhed og ærlighed er gode følgesvende, hvis det skal lykkes at skabe den tillid og tryghed, hvor et kreativt, aktivt og engageret miljø opstår. Det er ikke nok bare at være åbne og ærlige, men det er en god start.

Når mine medarbejdere vælger kun at fortælle mig det, jeg har krav på, er venlige og imødekommende, men ikke overstrømmende imødekommende, så er det fordi, de gerne vil stå i et gunstigt lys hos mig og er usikre på, om de gør det godt nu. I grunden er det det samme i forhold til myndighederne. Vi vil naturligvis gerne fremstå gunstigt og vise, at vi gør det godt. Vi vil gerne have deres anerkendelse frem for mistro.

Ønsket om at fremstå så positivt som muligt over for mig er i og for sig meget smigrende, men meget uhensigtsmæssigt for samarbejdet, trygheden, kommunikationen, ansvarligheden, ligeværdigheden og troværdigheden. Så på hvilken måde kan jeg bidrage til, at der opstår mere åbenhed og ærlighed. Jeg tænker, at det, jeg skal gøre, er at fortælle, hvordan jeg gerne vil have det. Det er det, der er min vigtigste opgave som leder og kontrolinstans, for således giver jeg mine medarbejdere den bedste mulighed for at få succes. Og det er i grunden min opgave at være tydelig og skabe rammerne for medarbejderne. På samme måde med myndighederne. Der skal være klare krav, og rammerne skal være gode. Det er det, vi skal forholde os til, i stedet for blot et ønske om at fremstå gode, så vi kan fortsætte vores arbejde. Det er der jo ikke meget samarbejde eller udvikling i.

ÅRETS BOMMERT

Et fællesskabs værdi vurderes på, hvor stor rummeligheden er, hvor mange forskellige vinkler, holdninger og syn på sagen, der kan forenes i et samarbejde. Alle skal behandles forskelligt med øje for deres specielle talent og evner. Jeg har erfaret, at for, at medarbejderne trives, er det vigtigt, at de har en oplevelse af, at de er brugbare, og at de gør en forskel. Her er den anerkendende tilgang rigtig god, hvor du holder fokus på det, som er gået godt og fremhæver det ud fra devisen: ”Det, du fokuserer på, får du mere af”.

Som leder er det ikke dig direkte som person, der skal have succes. Du skal sørge for, at dine medarbejdere får succes. Det vil sige, at du som person skal være uselvsk, for kun hvis dine medarbejdere får succes, får du selv succes. Hos os er reglen, at al succes går nedad i hierarkiet, og fejl går opad. Jeg kunne for eksempel aldrig finde på at lade en af mine medarbejdere tage skraldet for en fejl. Jeg tænker, at det er rigtig vigtigt for at skabe engagement og glade medarbejdere, at de ikke skal være styret af frygt. Derfor arbejder jeg meget med at skabe en kultur på stedet, som er så rummelig som mulig, og ser det som en succes for organisationens grundprincipper, at der er så stor spredning i medarbejdernes personligheder som muligt. Hvor fejl ikke bliver straffet, men set som kærkomne udfordringer, vi kan lære af.

Det er min oplevelse, at specielt medarbejdere, der kommer fra job i den offentlige sektor har svært ved at sænke paraderne og trække rundsavene ind fra albuerne, være åbne og ærlige omkring de fejl, de laver.

Det er hele denne måde at tænke på. En fejlfinderkultur, hvor medarbejderne tænker: ”Vi skal helst ikke skille os ud fra mængden”. Det er noget, der ligger indarbejdet i samfundskulturen, og som bliver aktiveret af angst. Jeg er overbevist om, at den kultur er med til at skabe de psykiske problemer, vores beboere slås med, og forhindre medarbejderne i at lave et godt stykke arbejde. Derfor arbejder jeg meget bevidst på at åbne for medarbejdernes tillid og opfordre dem til at være åbne omkring fejl og mangler. Dette er en af de grundlæggende behandlingsstrategier i forhold til beboerne og i forhold til ledelse, vi kan ikke forlange noget af beboerne, som vi ikke selv gør. Derfor kan man sige, at hvis man vælger at være medarbejder på Granhøjen, skal man også være parat til at se på sig selv og arbejde med de udfordringer, man i den forbindelse støder ind i. Man kan sige, at vi som personale udvikler os sammen med beboerne. En konsulent har engang sagt, at forskellen på medarbejdere og beboere er, at beboerne udvikler sig hurtigere end medarbejderne. Det er måske sagt lidt i sjov, men det er meget præcist, og det er virkelig noget, vi skal arbejde med.

Granhøjen er jo en servicevirksomhed, og vores handelsvare er tryghed og tillid. Hvis du skal kunne levere denne vare, er du nødt til at have medarbejdere, som er i stand til at skabe tillid og tryghed. Det er ikke nemt i en verden, hvor der konstant fokuseres på de fejl, du laver, og hvor det er fejl

og mangler, som bliver det grundlæggende vurderingsmateriale i forhold til dig som person. Det er almindeligt kendt, at du skal levere ti gode historier, før én dårlig bliver glemt, så det er ikke så underligt, at medarbejderne eller mennesker i det hele taget forsøger at skjule de fejl, de laver. Hvert år til vores julefrokost hylder vi ”Årets bommert”. Det er den eneste udnævnelse, hvor præmien er et kontant beløb. Dette gør vi for at holde fokus på, hvor vigtigt det er, at vi tør stå ved vores fejl og mangler. Hvis ikke man prøver, så fejler man ikke. For mig er det bedre, at medarbejderne tør prøve noget nyt, end at de ikke laver fejl. Ellers går vi helt i stå.

FOKUS PÅ PROCESSEN

På Granhøjen skal vi ikke være eksperter på at løse problemer, vi skal være eksperter i at etablere samarbejde. En af de største opgaver enten som direktør, leder eller medarbejder på Granhøjen er at forstå, at din opgave ikke er at løse problemer, men at skabe mulighederne for, at den enkelte eller gruppen selv kan skabe løsninger.

At skabe mulighederne for samarbejde mellem forskellige afdelinger, grupper eller personer.

Det handler om ikke at lade sig styre af frygten for ikke at være god nok, miste kontrollen eller for, at det ikke skal lykkes. Det er ikke nemt, og jeg falder da også tit for fristelsen til at bruge magt og kontrol, og jeg presser løsninger igennem i frustration over medarbejdernes manglende forståelse og evner. Men det eneste, jeg får ud af det, er, at jeg selv bliver træt af at lave det hele, og medarbejderne bliver utrygge og skjuler deres fejl.

Når det lykkes at holde fokus på processen, får du flyttet dit fokus fra det, som ikke virker, til det, som er nødvendigt for at få det til at virke. Når det så virker, er processen oplevet og gennemgået af dem, som skal have gavn af denne udvikling. Herved bliver processen målet i sig selv, og du får skabt en cyklus af udvikling og tillid, glæde og samarbejde. Så er det dejligt at være direktør.

”Jeg har virkelig lært meget på Granhøjen”, hører jeg tit en medarbejder sige med et overrasket udtryk i øjnene. ”Det har også fået indflydelse på mit liv derhjemme”, siger de ofte. Og så er det, at jeg spørger: ”Hvad er det, du har lært?” Tre svar går igen. Det første er, at de har lært deres egne grænser

bedre at kende og er ikke bange for at kræve, at andre skal respektere dem. Dernæst, at de er blevet meget mere tolerante, og endelig at de er blevet meget mere opmærksomme på at skille egne følelser fra beboernes eller andres følelser – at de kan sige højt, hvad de føler og tænker. Når det lykkes at holde fokus på processen, så får vi skabt en kultur, som er helende i sig selv, og som skaber mere af det samme.

Kapitel 9

Ud med omsorgsgenet

Når man er selvstændig, kan det være svært at dele ansvaret og give sin læring videre til de ansatte. Det, tror jeg, er et problem for mange ledere. Men det er en indlysende nødvendighed, for det gør dem i stand til at tage over med en del af opgaverne i takt med, at virksomheden vokser. I begyndelsen var jeg ikke så bevidst om det. Jeg var mest optaget af, at vi lærte at håndtere beboerne på den rigtige måde. Da vi havde fundet ud af det, gik vi skridtet videre og ansatte flere til at hjælpe os med opgaverne efter de instrukser, vi gav – og så kom der gang i læringsprocessen i forhold til at håndtere medarbejderne. Det er så et større kapitel at tage hul på, kan jeg roligt forberede andre, der vil forsøge det samme, på. At arbejde med ansatte inden for omsorgsfeltet er en anden type udfordring end at arbejde med beboerne, men den er ikke mindre.

Hvad den centrale opgave i forhold til de ansatte var, begyndte langsomt at tegne sig, da vi fik stadig flere ansatte, efter vi besluttede udelukkende at arbejde med voksne beboere. Det billede, der tegnedes sig var, at der er en bestemt type medarbejdere, når det handler om socialt arbejde. De har nogle meget stærke værdier og ønsker om selv at gøre en forskel, og det kan ende med at spænde ben for deres hensigter. Mange mennesker i denne branche har ganske enkelt et voldsomt omsorgsgen. Umiddelbart er det jo positivt, for det må jo betyde et stort engagement og vilje til at ville beboeren det bedste. Men der er også nogle betydelige ulemper ved dette omsorgsgen, som man som leder er nødt til at tage meget alvorligt. Det kolliderer ofte med det grundlæggende princip og mål om at få beboerne til at være selvhjulpne, eller komme så langt i den retning som overhovedet muligt. Hvis medarbejderen hiver og slider i beboeren om morgenen for at få ham ud af sengen og på arbejde, kan det da godt være, at det lykkes. Det er bare ikke måden at opnå varig udvikling hos beboeren på, og når nogen griber det sådan an, spørger

jeg dem: ”Han kom på arbejde i dag, godt nok. Men hvad med i morgen? Da hiver du ham også ud ad sengen? Og resten af ugen, resten af året, resten af hans liv? Hver morgen?” Så indser de fleste medarbejdere, at det nok ikke er den rigtige måde at gøre det på.

Efter mange års arbejde på dette felt har jeg erfaret, at både den ansatte og de beboere, vi arbejder med, kan gå for meget ind i deres roller. At medarbejderen forsøger at spille rollen som behandler, og beboeren spiller rollen som den udsatte. Den ansatte ser det som sit job at hjælpe, klare ting for beboeren og bekymre sig, mens beboeren tiltager sig rollen som den, der skal hjælpes. Og det kan gøre det rigtig svært at skabe en udvikling. Når vi gennem interviews måler på vores beboeres bekymring og medarbejdernes bekymring for beboerne, har vi tidligere set, at medarbejderne er mere bekymrede end beboerne. Det lyder måske meget positivt, at de er bekymrede, men i virkeligheden dækker det jo over, at medarbejderen mener, at beboeren er mere udsat, end vedkommende selv mener. At der er grund til at bekymre sig.

FOKUS PÅ EGEN BANEHALVDEL

Arbejde med socialt og psykisk udsatte bliver ofte betragtet som et arbejde for ildsjæle. Derfor er ledelse også et meget overset tema. Men uden ledelse og strategi bliver de i forvejen udsatte mennesker overladt til tilfældigheder. Man kan fristes til at sige, at man i den sociale sektor har en tendens til nærmest at basere sin ledelse på, at medarbejderne gerne vil yde omsorg, at de er ildsjæle og bruger deres personlighed i jobbet. Nogle institutioner kan nærmest ikke fungere uden ildsjæle, og nogle medarbejdere vil gerne gøre sig til den afgørende medarbejder, for at stedet fungerer. Det kan man kun i den sociale sektor. Forestil dig, at et supermarked var afhængig af, at en medarbejder, der ellers ikke fik noget ekstra økonomisk udbytte, fik supermarkedet til at fungere, og at han/hun blev der i flere timer end nødvendigt. Det sker næppe ofte. Men det gør det i den sociale sektor, fordi der også er et udbytte for den enkelte. De føler, at de gør en forskel, og at deres job/liv giver mening.

Ildsjæle er bestemt vigtige, men hvis arbejdet overlades til dem, gør man samtidig de enkelte beboere afhængige af dem. Hvis et bosted er afhængig af bestemte medarbejdere, har beboerne jo ingen sikkerhed for stabilitet. For hvad så, når medarbejderen forsvinder? Min filosofi er, at det såkaldte

omsorgs-gen kan være et stort problem, hvis ikke der er en stærk ledelse, der skaber samarbejde og en kultur. Med andre ord kan omsorgs-genet være spildt på en misforstået omsorg.

Den centrale ledelsesudfordring i dette er at få medarbejderne til at vende opmærksomheden mod sig selv i stedet for mod beboeren. Medarbejderne skal ikke prøve at ændre beboerne eller løse deres problemer, i stedet skal medarbejderne sætte deres personlige grænser for, hvad de vil og ikke vil – og ud fra den forudsætning støtte beboeren.

Som leder er det din opgave at sørge for, at dine medarbejdere får succes. Der ligger en stor opgave i at støtte og udvikle medarbejderne derhen, hvor det begynder at give mening for dem, at det er det, de gør, føler og oplever, som er med til at skabe det, der sker, og at de gennem at ændre deres adfærd, holdninger og bevidsthed om deres egne følelser får det bedste redskab til at hjælpe deres beboere. For eksempel ved at indse, at man som ansat ikke vil eller kan hive en person ud af sengen hver morgen resten af livet. Man opnår ikke udvikling hos beboerne ved at forsøge at fikse det udefra – det skal være noget, beboerne selv ønsker, deres eget projekt.

HVAD ER OMSORG?

Både for nye medarbejdere og også nogle af dem, der har arbejdet her i længere tid, kræver det en meget bevidst indsats at undgå at give for meget omsorg og dermed ændre fokus og syn på beboeren – og det er en ledelsesopgave at få det til at ske. Dem, der har fået en uddannelse inden for omsorgsfeltet, har lært noget andet, de har ambitioner på beboernes vegne, for eksempel om at gøre en person gældfri, for det er de opdraget med i uddannelsen: ”Åh nej, nu kommer der en beboer med kæmpe gæld, nej, hvor er det synd, nu hjælper jeg ham med at indgå aftaler, så han bliver gældfri!” Og næppe er det på plads, før han damper af. Så skal han på landevejen, ud at stifte ny gæld. Derfor siger vi til medarbejderne: ”Det er ikke din opgave, det er hans”. Det er ham, der har oparbejdet den gæld, det er ikke din gæld. Du er her ikke for at løse hans problemer for ham, du er her for at fastholde en almindelig hverdag, det er det, der er din opgave. Hvis du arbejder på et bofællesskab, skal du regne med, at en del kommer fra subkulturer, hvor deres hverdag har været at sidde ved et bord med fyldte askebægre hele dagen, sove hele dagen væk, spise foran tv’et eller

sidde på en psykiatrisk afdeling og se tv alle deres vågne timer. Jeg ved godt, at det lyder barsk, men det er det altså også. De skal lære at stå op om morgenen, spise morgenmad sammen, tage rent tøj på, lære at tage arbejdstøj på, når de skal på arbejde, finde ud af hvad hygge er, og ikke sidde i stor overfrakke ved middagsbordet. De skal deltage i at gøre rent i huset, finde ud af at det er rart at gå en tur om søndagen. Den slags helt almindelige ting. Med andre ord så skal vores beboere jo have en hverdag, der minder om den, alle mulige andre har. En helt almindelig og indimellem triviell og hård hverdag. Det er faktisk omsorg at hjælpe dem til det. Det kan være svært at slå sig til tåls med som ny medarbejder. Alle vil jo gerne udrette noget særligt, være helte og hjælpe andre på en mere direkte måde, så vi arbejder konstant med at uddanne medarbejderne til at tænke på den anden måde. Både i det daglige, men også konkret i form af vores egen treårige uddannelse i det systemiske og narrative, som hele vores koncept er bygget på.

Opgaven med at dreje fokus væk fra omsorgsgenet og over på arbejdet med relationerne og have fokus på at udvikle sammen med beboerne er stadig en stor udfordring for ikke bare os, men hele socialsektoren. Det kan gøre det svært for os at tiltrække medarbejdere, der fungerer fra start. Specielt fordi nogle af dem, der søger, tror, at de her hos os skal have et helt andet job end det, vi har til dem. De tror, de skal underholde unge mennesker og lave sjove ting med dem, tage på udflugter og rejser og springe i faldskærm. Hvis det er udgangspunktet, bliver de skuffede over at høre, hvad jobbet i virkeligheden går ud på: At skabe en helt almindelig hverdag med beboerne.

Jeg har også oplevet ansættelsessamtaler med håndværkere, der tror, at de her kan få sig en rigtig loppetjans. Men her skal du, udover at være en god håndværker, udføre det samme som i et almindeligt job. Og dertil skal du lægge, at du skal have to-tre sløve fyre med dig, som måske ryger tjald i det skjulte, lægger sig til at sove midt i arbejdstiden eller går deres vej, fordi de ikke gider mere. Eller ødelægger dyre materialer, saver en stolpe i limtræ det forkerte sted og giver specialmaskiner forkert olie – virkelig meget går til grunde på den måde. Det er ikke bevidst chikane, en del af beboerne ved ikke bedre, ingen har lært dem almindelig adfærd. Ingen har gidet fortælle dem noget og stillet krav til dem. De har fået lov at køre derudad, og det er ikke nødvendigvis særlig sjovt som medarbejder at stå og insistere på, at det her er din opgave.

Når mange medarbejdere alligevel bliver i mange år – vi har nogle, der har været med helt fra starten – skyldes det, at vi har en fælles interesse i og stolthed over den virksomhed, vi som hold har bygget op og det, vi formår på vores felt. Jeg tror, det er en af de ting, jeg er god til som leder: At inddrage medarbejderne i beslutningsprocesser og gøre dem vigtige. Medarbejderne tager ansvar, fordi jeg giver dem det, og de gør det bedste ud fra deres forudsætninger. Hvis de begår fejl, er det i princippet min skyld, ikke deres. Min opgave er at give dem den nødvendige viden og ballast, lige nøjagtig det, de mangler, for at løse opgaven bedre næste gang.

EGEN UDDANNELSE

Uddannelse er en vigtig del af ledelse, for det er gennem uddannelse, at du kan give medarbejderen en retning og nogle værktøjer til at arbejde efter samme strategi og grundprincipper. Selv om vi har udemærkede uddannelser inden for det sociale felt, stod det hurtigt klart for mig, at vi måtte have vores egen efteruddannelse. Efteruddannelse er generelt et forsømt område i både mange private og offentlige virksomheder, og det bliver fejlagtigt ofte set som et medarbejdergode. Det er det ikke kun. Medarbejdere, der ønsker efteruddannelse, ønsker også at udvikle sig selv, og det er en vigtig forudsætning for en medarbejder, der arbejder med mennesker og udvikling.

Vi skabte vores egen treårige, terapeutiske uddannelse i 2005. På det tidspunkt havde vi i ti år sendt medarbejdere til den narrative efteruddannelsesinstitution, DISPUK, Dansk Institut for Supervision, Personaleudvikling, Undervisning og Konsultation, og undervisere derfra havde også været her hos os og undervist tyve medarbejdere over en treårig periode. Så vi var godt rustede til at skabe vores egen treårige uddannelse, som tager udgangspunkt i det, vi har lært hos DISPUK. Det er ikke noget, vi selv har opfundet, men det er fuldstændig skræddersyet til netop vores virksomhed.

Alle nye medarbejdere skal følge vores egen uddannelse i minimum et år, andre får et to- eller treårigt forløb, men vi sender også ansatte ud af huset, så de kan tage en fuld terapeutisk uddannelse af fem års varighed.

Det koster mange penge at uddanne samtlige ansatte, vi bruger omkring en million kroner på efteruddannelse årligt, men det er en meget vigtig post på budgettet, en god investering. Den sikrer os grundlaget for, at vi kan skabe en

ensartet kvalitet rundt om i Granhøjen – at vi er enige om, hvordan vi arbejder og efter hvilke principper.

Især det princip, at beboerne er eksperter i deres eget liv, og at vi som behandlere og omsorgspersoner kun kan være eksperter på at etablere samarbejde og anvise muligheder, vi kan aldrig vide, hvad der er bedst for den enkelte. Hvis en ændring i adfærd skal være varig, må den skabes ud fra en erkendelse hos den enkelte. De skal opdage, hvordan de frigør deres eget potentiale som mennesker.

Jeg lægger også vægt på selv at uddanne mig løbende. Som leder kan det være svært at prioritere. Efter 30 år med stabil vækst og store resultater for vores beboere, kan det let glide ud af bevidstheden. Vores lange samarbejde med DISPUK begyndte, da jeg selv fulgte uddannelsen i en treårig periode, ligesom jeg tog lederuddannelse på Den Socialpædagogiske Højskole og også gik på Handelsskolen for at blive klogere på økonomi, da vi begyndte at vokse for alvor. For det var tydeligt for mig, at det var vigtigt, at jeg tilegnede mig noget mere viden – at jeg oparbejdede nogle kvalifikationer i forhold til det, vi var ved at udvikle os til. Hvis man vil overbevise andre om, at man har fat i noget brugbart, der kan gøre en afgørende forskel for socialt udsatte og psykisk syge, er man nødt til at have teorien og vidensniveauet med sig – også hvis man skal være en troværdig leder.

KOMMUNIKATION SOM STYREREDSKAB

Mit vigtigste ledelsesredskab er kommunikation. Det skal forstås bredt – jeg gør noget ud af at kommunikere med medarbejderne og holde dem informeret, for det er den mest effektive måde at luge ud i misforståelser og meget vigtigt, når den enkelte medarbejder har så stort et ansvar, som tilfældet er. De skal træffe mange beslutninger på egen hånd rundt om i virksomheden, på nogle af de små bosteder har de vagter alene, og alle skal derfor på rygraden vide, hvilke mål vi har, og hvad der sker i virksomheden.

Vi får også løbende nye medarbejdere, og det er vigtigt at holde øje med, at kommunikationen ikke bliver for indforstået, så kun dem, der har været her længe, ved, hvad vi taler om.

Men udover at have fokus på god kommunikation, er jeg også meget opmærksom på at følge og observere den kommunikation, der foregår omkring

mig internt i virksomheden. Det er meget effektivt på den måde at lægge øret til gulvet for at spore, hvis noget er ved at køre skævt, og der er brug for, at jeg træder i karakter som leder.

Eksempelvis kan det helt banalt være, hvis telefonen pludselig begynder at ringe unormalt meget herude på forkontoret, og der er mere trafik ud og ind end normalt. Så spørger jeg ind til, hvad det handler om, senest var det udfordringer med lønsystemet. Eller hvis jeg kommer uanmeldt på et bosted, og alle medarbejderne står og snakker sammen, mens beboerne snakker i en anden gruppe. Hvorfor taler de ikke sammen? Så er der noget galt. Det kan også vise sig ved, at jeg pludselig får meldinger om, at flere beboere på et bosted bliver voldelige og andre forlader stedet og ikke vil bo der længere. Så ser jeg nærmere på, hvad der ligger bag, og ofte handler det om, at kommunikationen på stedet ikke er, som den skal være mellem medarbejderne og beboere. Lad mig give et eksempel:

Vi får en ny beboer, som har været udadreagerende og slået ud efter personale på sit tidligere bosted. Vores medarbejdere får at vide, at det forholder sig sådan, og det er ikke heldigt. De møder ham på en anden måde, end de ville gøre, hvis de ikke kendte til hans forhistorie. Han siger: ”Vi skal spille Ludol!”, og medarbejderne siger: ”Det kan vi godt, om lidt.” Men han siger: ”Det skal være nu!”, og så finder de brættet frem. De andre beboere mærker med det samme den ubalance – hvorfor kan ham den nye diktere, hvad der skal ske? Det vil de selvfølgelig ikke finde sig i, og så har vi balladen. Naturligvis kan man ikke altid undlade at sætte medarbejderne ind i dele af en ny beboers forhistorie, det beror hver gang på et konkret skøn, hvad det rigtige og forsvarlige er, det afgør jeg sammen med terapeuter på det, vi kalder behandlingskonferencer, som er et internt møde, hvor behandlerne mødes. Men fakta er, at det er meget bedre, at beboerne selv fortæller, hvad de ønsker, medarbejderne skal vide. For han oplever at blive mødt som alle andre, og når andre ikke er bange for ham, giver det ham også muligheden for at få en frisk start. Hvis han ikke bliver behandlet som normal, bliver han ikke normal.

LIDT FOR FLINKE MEDARBEJDERE

Når en ny medarbejder begynder, holder jeg særligt øje med kommunikatio-

nen, og jeg spørger beboerne, hvordan det går med den nye? Hvis de så siger: ”Hun er flink! Nok lidt mere sød, end du synes om.” Det, vi ofte ser ske, er, at der kommer en ny medarbejder, som har brug for anerkendelse. Det spotter beboerne lynhurtigt, og det bruger de. De kan straks gå i gang med at rose den nyansatte uhæmmet: ”Hvor er du god at tale med. Jeg vil kun tale med dig nu, du er den eneste, der rigtig forstår mig.” Det betyder, at hun vender sig mod det øvrige personale, og der kan opstå splid imellem dem. For at understøtte denne udvikling skaber beboeren kun problemer, når hun er sammen med det øvrige personale, og den nye medarbejder tager hende i forsvar og forstår ikke, hvad der sker. Derfra kan det eskalere. Pigen begynder at sætte urimelige krav, vil have privatnummeret og begynder at ringe om natten, og den nyansatte kan have tendens til at gå lidt ud over sine grænser: ”Hvis jeg lige går med til det, går det nok lidt bedre igen, det gik jo så godt i begyndelsen.” Men i stedet begynder pigen at køre det hele af på medarbejderen, som bliver container for alle hendes frustrationer. Det er ikke en proces, vi har opfundet, den er velbeskrevet psykoterapeutisk, men vi ser den udfolde sig i praksis. Når sådanne situationer opstår, er der meget brug for supervision, det vil sige vejledning af en mere erfaren person. Tidligere gav jeg selv supervision, men i dag er det lagt i hænderne på afdelingsledere, som vi har trænet i at håndtere det.

Ledelsesmæssigt forsøger vi at undgå, at situationer som dem overhovedet opstår, fordi de kan give en frygtelig ballade og trække meget med sig. Det er noget af det, vi bruger tid på tidligt i vores obligatoriske uddannelse. Alligevel sker det indimellem, fordi det er så fristende at få den anerkendelse, man higer efter. Det, man som ny medarbejder først og fremmest skal være sig meget bevidst, er, hvilken situation man selv er i følelsesmæssigt. At man er sårbar i sin nye arbejdssituation, hvor man har brug for anerkendelse, og at man formentlig vil blive kontaktet af beboere, som vil tilbyde netop det. Medarbejderen skal kunne gennemskue det og være stærk nok til at stå imod – og det kan være meget svært. Derfor er jeg også på vagt, hvis jeg får en anbefaling, hvor der står, at den her medarbejder har en vældig god kontakt til beboerne, og de er meget kede af, at hun rejser. Det er en advarselslampe for mig, for så har hun formentlig for meget brug for anerkendelse fra vores beboere.



**»Det vigtigste, der er sket på Granhøjen,
er, at jeg er blevet mig selv.«**

Christoffer, 24 år, bosat på Granhøjen i tre år.

En kæmpe sejr for Christoffer

”Christoffer fik en kniv”. Sådan lød en overskriften en dag i lokalavisen Nordvestnyt om en af Granhøjens beboere. Christoffer ser stolt på artiklen. Den handler nemlig om ham og en af de helt store dage i hans liv. En dag han aldrig selv havde troet var mulig. Kniven var nemlig en gave i anledningen af, at hans læretid på Hotel du Vest nu var afsluttet med en bestået eksamen som gastronomiassistent.

”Jeg havde aldrig troet, at jeg kunne få en uddannelse. Jeg troede, jeg skulle ende på førtidspension,” siger en tydelig berørt og stolt Christoffer og ser på artiklen.

Vi møder ham på Tjørneparken, hvor han arbejder som assistent i køkkenet, der hver dag laver mad til 120 mennesker. Christoffer har taget en pause fra køkkenarbejdet for at fortælle om, hvordan han fik den store sejr i hus. Det stod nemlig langt fra klart, at han i dag – tre et halvt år efter han kom til Granhøjen – skulle stå med en uddannelse. Inden var gået flere år, hvor Christoffer var blevet mere og mere syg og til sidst måtte opgive sin uddannelse til pædagogassistent.

”Jeg ville gerne være pædagog. Jeg er god til børn, god til at motivere og lave aktiviteter med dem. Derfor gik jeg efter skolen i gang med en EGU som pædagogassistent. Jeg var glad for studiet og god til det. Jeg kunne mærke, at jeg gjorde børnene glade og gjorde en forskel for dem. De sad ikke bare og hang, men blev motiverede til at lave forskellige aktiviteter. Det motiverede også mig,” fortæller Christoffer.

BEGYNDTE AT HØRE STEMME

Men selvom Christoffer holdt af jobbet og var god til det, blev han oftere og oftere nødt til at melde sig syg.

”Jeg fik det langsomt mere og mere psykisk dårligt. Det startede med, at jeg hørte hvisken for ørerne. Jeg vidste ikke, hvad det var, og hvordan jeg skulle håndtere det. Jeg tænkte, hvad sker der? Er jeg ved at blive sindssyg? Så blev det til stemmer i hovedet. Jeg kunne ikke få ro i hovedet. Til sidst kunne jeg ikke være i børnehaven. Jeg blev mere og mere syg af at være der og ringede til sidst og meldte mig syg,” fortæller Christoffer, som havde svært ved at finde forståelse for sin sygdom fra både familie og venner.

”Jeg så jo ikke syg ud. Jeg har kæmpet med venner og familie, der ikke kunne forstå, at jeg er syg. De troede, jeg var doven og ikke gad arbejde. Men jeg ville gerne arbejde. Jeg kunne bare ikke. Man kan ikke altid se, hvad der er på den anden side af et menneske. Det var virkelig hårdt, at der ikke var nogen, der troede på mig. I dag har jeg det sådan, at hvis andre ikke kan forstå, at jeg er syg, så skal de ikke være en del af mit liv. Min familie forstår i dag min sygdom. Det har betydet utrolig meget for mig, og jeg har i dag et rigtig godt forhold til min familie,” siger Christoffer, der til sidst tog sagen i egen hånd og kontaktede sin læge, der sørgede for, at Christoffer blev udredt og kom i behandling for den skizofreni, som havde udviklet sig og nu betød, at Christoffer ikke kunne arbejde og tage vare på sig selv.

KOM I LÆRE

Kommunen tilbød ham derfor en plads på Granhøjens botilbud Dalhøjgaard. Et sted Christoffer aldrig selv havde hørt om før – og som lå langt fra Christoffers venner og familie.

”Det var meget anderledes at komme til Dalhøjgaard. Jeg skulle passe dyr. Muge ud og sørge for foder. Det havde jeg ikke prøvet før, og det var ikke mig. Men alligevel var det rart at være beskæftiget. Senere blev jeg rykket ned i køkkenet og blev en del af holdet, der lavede frokost til alle dem, der var i beskæftigelse. Jeg tror, de havde

fundet ud af, at jeg godt kunne lide at lave mad, og at jeg var god til det,” siger Christoffer.

Og Christoffer var god til det med madlavningen, skulle det vise sig. Så god, at han efter noget tid fik tilbudt at få beskæftigelse på Hotel du Vest. Arbejdstiden lød på fire timer dagligt fra klokken 10-14, men allerede efter en uge var Christoffer oppe på fuld tid, og det har han været lige siden.

”Jeg begyndte kort før påske, som virkelig er en travl tid. Det var hårdt, men jeg klarede det. Det er indimellem hårdt arbejde. Men jeg ved godt, at jeg skal vænne mig til, at det bliver endnu hårdere andre steder. Det er jeg blevet meget bedre til,” siger Christoffer, der for halvandet år siden takkede ja, da han fik muligheden for at få en læreplads på hotellet som gastronomiassistent.

”Jeg har altid godt kunne lide at stå i et køkken. Siden jeg var lille, har jeg været i køkkenet med min mor og hjulpet hende. Og da jeg arbejdede i børnehaven, endte jeg altid med at stå ude i køkkenet. Jeg troede bare ikke, at det var den vej, jeg skulle,” fortæller Christoffer.

FØLER MIG HJEMME I ET KØKKEN

Uddannelsen som gastronomiassistent er en blanding af både skole og praktik. Praktikken klarede Christoffer på hotellet, hvor han kendte rutinerne og arbejdet, men tiden på skolen var en omvæltning.

”Jeg har det elendig med at gå i skole. Jeg havde da også problemer i begyndelsen, når vi var på skolen. Vi fik bare et stykke kød, og så skulle vi arbejde med det. Hvad skulle vi gøre? I dag ved jeg godt, at så slår man op i kokkebogen og går i gang. Men det vidste jeg ikke dengang. Så ringede jeg til bostedet og spurgte, hvordan jeg skulle håndtere det, og så sagde de, at jeg skulle prøve at spørge en lærer. I dag er jeg meget mere opmærksom på, hvad vi får lært, hvad de siger, og hvordan jeg bruger det,” siger Christoffer, der stadig har sine favoritdiscipliner og ting, han mindre godt kan lide.

”Jeg føler mig hjemme i et køkken. Jeg ved, at jeg har evner og tanker at byde ind med. Men jeg kan stadig ikke lide at lave konkl-

sioner, hvor man skal udregne, hvor meget det skal koste for andre. Det her med matematik og eksempelvis regne spild ud. Det kan jeg ikke lide. Men at lave maden og høre andres respons. Det gør mig glad. Så skal man så også være klar til, at der kan komme kritik indimellem. Sådan er det. Det må man tage med,” siger Christoffer, der oplevede, at der var stor forskel på, hvordan lærerne på skolen og så Jesper (kokken på Hotel du Vest) motiverede ham til at arbejde.

HAR FÅET SUCCESOPLEVELSER

“Jesper er meget anderledes, end de er på skolen. Han er god til at håndtere mig. Han siger ‘kom nu i gang, kom nu’, mens de på skolen bare forventede, at man gik i gang. Jesper kan godt være hård, men han er utrolig god til at motivere og få folk i gang. Og jeg ved jo godt, at de gerne vil vænne mig til, hvordan det kan være ude på en arbejdsplads. De vil gøre os robuste. Sådan er det i den virkelige verden. Bare dobbelt så hårdt,” siger Christoffer.

17. oktober 2018 kunne han så endelig sætte et punktum for uddannelsen og kalde sig gastronomiassistent – eller kokkens højre hånd, som han selv kalder det. Måske vil han på sigt uddanne sig videre, så han en dag selv er kokken, men ikke lige nu.

“Det vigtigste, der er sket på Granhøjen, er, at jeg er blevet mig selv. Jeg har fået succesoplevelser, fået den rigtige medicin mod min sygdom, og så har jeg fået godt selskab og forståelse. Beskæftigelsen har været en stor del af det. Selvom det har været hårdt, havde det været meget værre bare at lave ingenting. Det har været sådan en trappe af små succesoplevelser,” siger Christoffer og kigger igen på artiklen om hans beståede eksamen.

“Det er helt vildt. Det er en kæmpe sejr,” siger han.

Kapitel 10

Private og offentlige kan løfte sammen

Det er svært at forestille sig et område, hvor man løber ind i flere slagsmål, end man gør som privat aktør inden for omsorgsfeltet. Især som privat aktør med visioner, der indebærer andre tilgange til behandling end dem, der er fremherskende i den offentlige, etablerede behandling. På trods af at de tilbud, vi har på hylderne, er veldokumenterede, giver bedre resultater og i mange tilfælde også er billigere.

Modstanden imod private aktører var især tydelig tidligere og kom blandt andet til udtryk i, at det er svært at få godkendt og accepteret nye tiltag af det offentlige. Tilbage i 70'erne blev vi med alternative tilbud set som meget venstresnoede, samfundsundergravende og eksperimenterende uden at have et ordentligt grundlag for behandlingen. Fakta er, at vi har været med til at flytte synet på behandlingen af mennesker med psykiske lidelser og adfærdsvanskelige unge. Før var det noget, der skulle foregå isoleret fra det øvrige samfund, men med socialreformen i 1976 begyndte man at bevæge sig fra de store specialinstitutioner og i stedet vægte behandling i mindre enheder, der mere mindede om almindelige hjem. Det var epokegørende nye principper for behandlingen af de udsatte, selv om jeg må konstatere, at man med kommunalreformen fra 2007 er begyndt at bevæge sig den anden vej igen i behandlingen – væk fra nærhedsprincippet og mod stordrift.

Jeg har allerede været inde på den skepsis, vi møder fra andre og ikke mindst pressen. Det er et vilkår, som jeg på mange måder både har respekt for og forstår. Mange mennesker har måske ikke det store kendskab til at arbejde med socialt og psykisk udsatte, og pressens opgave er jo nærmest per definition at være kritisk. Der hvor jeg ser skepsissen som et tab for samfundet er i det offentlige og private samarbejde. Jeg kan indimellem få det

indtryk, at vi bliver set som hinandens modsætninger, selv om vi løser den samme opgave og dybest set har samme mål. Jeg tror, at vi netop kan skabe et holdbart og bæredygtigt velfærdssamfund ved at samarbejde og derved trække på hinandens erfaring.

INTET SAMARBEJDE MED PRIVATHOSPITALER

Når vi hos Granhøjen kan tilbyde vores pladser til takster, der er lavere end mange kommuners, så har vi jo virkelig en viden og en metode, som har en værdi for samfundet. Den deler vi gerne. Men det er, som om der er en berøringsangst fra det offentlige. Et godt eksempel er i psykiatrien, hvor det er helt åbenlyst, at der er et kapacitetsproblem med ventelister og borgere, der ryger ind og ud af afdelingerne på grund af pladsmangel. Vi skabte netop Skovhus Privathospital, fordi vi var trætte af, at beboerne blev udskrevet alt for tidligt, og fordi det offentlige-private samarbejde ikke fungerede. Vi synes ikke, at borgerne skulle lide under det. I dag har vi et velfungerende privat psykiatrisk hospital, der har aftale med Danske Regioner i forhold til det frie sygehusvalg.

Der er ikke meget alternativt over Skovhus, men det er heller ikke et psykiatrisk hospital som alle andre. Det er som det første psykiatriske privathospital herhjemme blevet blåstemplet og akkrediteret i forhold til Den Danske Kvalitetsmodel (DDKM) af Institut for Kvalitet og Akkreditering. Den akkreditering opnåede vi, da vi indledte samarbejde med Danske Regioner, og den er vi stolte af, for det er altid dejligt at kunne dokumentere sin kvalitet. Når vores hospital er akkrediteret i forhold til DDKM, betyder det, at hospitalets arbejde med kvalitetsudvikling og -sikring lever op til det nationale niveau. Kvaliteten kan der derfor ikke sættes spørgsmålstegn ved. Vores tal fra den landsdækkende kvalitetsmåling (LUP) er bedre end tallene i den offentlige psykiatri. LUP står for Landsdækkende undersøgelse af patienttilfredshed og dækker over 140.000 danskeres oplevelser på hospitalet i 2014. For Skovhus Privathospital svarer 100 procent enten ”*virkelig godt*” eller ”*godt*” på spørgsmålet om tilfredshed med besøget i ambulatoriet. Og på spørgsmålet om vurderingen af behandlingens tilrettelæggelse er svaret også 100 procent ”*virkelig godt*” eller ”*godt*”. Men det er ikke kun Skovhus Privathospital, der får flotte tal i målingen. Generelt er privathospitalerne bedre vurderet end de

offentlige hospitaler. Mens 67 procent af patienterne på privathospital svarer ”*meget godt*” til deres samlede indtryk af behandlingen, er tallet for offentlige sygehuse blot 40 procent. Samlet har knap 98 procent af patienterne på privathospital et ”*meget godt*” eller ”*godt*” indtryk af det samlede forløb, mens tallet for offentlige patienter er knap 93 procent.

Mange tror fejlagtigt, at den høje kvalitet skyldes, at vi har flere ressourcer og derfor højere takster. Lovgivningen dikterer, at vi skal have fem psykiatriske sygeplejersker og tre psykiatriske overlæger for at have seks patienter indskrevet, så de krav opfylder vi naturligvis. Men jeg tillader mig at tvivle, om de altid overholder de krav i det offentlige. Jeg ved, det måske lyder som ren reklame det her. Det er ikke mit ærinde. Min pointe er at kunne stille to simple spørgsmål: God kvalitet (måske endda bedre end det offentlige) og lavere takster end det offentlige – modtager vi så ikke patienter gennem det frie sygehusvalg? Og får vi henvendelser fra det offentlige, om hvordan vi eksempelvis kan drive et psykiatrisk hospital uden brug af tvang – på trods af at man i det offentlige ikke kan få brugen af tvang ned? Svaret er nej til begge spørgsmål. Det undrer mig. Vi får henvisninger fra kommunerne, patienter via sundhedsforsikring, og vi har patienter, der er blevet trætte af det offentlige system og derfor selv betaler. Men ikke fra de psykiatriske afdelinger. Vi kan jo kun gisne om hvorfor. Et kvalificeret gæt er den manglende accept og deraf samarbejde med det offentlige. Patienterne kender ganske enkelt ikke deres rettigheder. De skal selv opsøge det private alternativ. Vi kan da også se i LUP-tallene, at det netop er ved informationen om det private alternativ, at informationen halter. Det, mener jeg, er at svigte patienterne i et for mig uforståeligt ideologisk felttog mod det private. Måske strider det for meget med de ansattes grundopfattelse om, at omsorg også kan være en forretning. Men tjener lægerne i det offentlige ikke også en god hyre, uden at det bliver problematiseret. Har vi ikke mange både praktiserende læger og speciallæger, der kører en glimrende forretning? Mit postulat er, at det ikke er de private hospitaler, der belaster sundhedsvæsenet, men tværtimod fordommene mod de private, der koster viden og effektivisering.

OMSORG SOM FORRETNING

Torsten og jeg var unge mennesker, der ville skabe noget, og det blev inden

for omsorg, fordi det var det felt, der interesserede os – det vi brændte for. At vi samtidig ville køre en forretning på almindelige markedsvilkår, diskvalificerer os ikke, tværtimod skærpede det sanserne og har altid gjort os lydhøre over for de ændringer, der er i markedet, så vi i dag hele tiden tilpasser os efterspørgslen fra kommunerne.

Den skifter løbende karakter og retning, for naturligt nok arbejder kommunerne konstant på selv at håndtere så mange omsorgsopgaver som muligt. Omkring tre procent af opgaverne lægger de dog ud til private aktører, og det er de opgaver, som kommunerne ikke selv har kapacitet til at tage sig af, vi er med til at byde ind på. I takt med at der er blevet stadig færre psykiatriske sengepladser – i 1984 var der 6.000 herhjemme, i 2012 godt 2.700 – har der været en tendens til, at vi har fået stadig tungere og mere plejekrævende borgere anvist fra kommunerne. Også fordi amterne med kommunalreformen overgav de såkaldte paragraf 108-borgere til kommunerne. Det er borgere, som har det, der i paragrafsprog betegnes som 'betydeligt og varigt nedsat fysiske eller psykiske funktionsevner' og har behov for hjælp til det meste i hverdagen. Mennesker, der i nogle tilfælde kan reagere voldsomt, være udadreagerende og vanskelige at håndtere, og kommunerne har ikke altid de rigtige tilbud til den gruppe.

Det er her, vi kommer ind i billedet. Som privat aktør er vi den sidste instans, kommunen vender sig mod, når de har en opgave, de ikke selv har kapacitet til at klare, og vi siger meget sjældent nej til en sag. For grundlæggende er vores holdning, at vi skal have plads til – eller kunne skabe plads til – alle. Men vi stiller krav til kommunerne, før vi tager imod en person. Kommunen skal bakke op om os i forløbet, som typisk er af minimum et års varighed, ellers taber vi det hele på gulvet. De skal ikke alene kende og forstå vores koncept og metoder, de skal samarbejde med os. Uden samarbejde fungerer det ikke, for borgeren skal føle, at vi er enige hele vejen rundt: Det er sådan her, vi gør, det er sådan, tilbuddet til dig ser ud.

BILLIGERE OG BEDRE

At det er vores mål at give borgeren ansvaret for deres eget liv tilbage, og at vi går i gang med den proces med det samme, er en del af forklaringen på, at vi kan tilbyde billige ophold og behandling. Vi tænker anderledes om ressour-

cer, og når en person selv kan tage ansvar, er der ikke behov for så mange personer omkring vedkommende. Når beboerne selv kan lave mad, vaske tøj og gå på arbejde, behøver ansatte ikke at gøre det praktiske for dem eller stå for en masse underholdning. Selv om vi er billigere, kan vi få problemer med kommunerne, hvis vi ikke formår at forklare og dokumentere, hvordan vi bruger ressourcerne.

Opgaven med at godkende og føre tilsyn med blandt andet botilbud herhjemme er fordelt mellem fem socialtilsyn, hvor i alt omkring 360 personer er ansat i tilsynet. De fører det, der kaldes driftsorienteret tilsyn med omkring 12.000 kommunale, regionale og private tilbud og plejefamilier og skal sikre, at kvaliteten af vores tilbud er i orden, og desuden løbende tale med os om udvikling af tilbuddene. Alle de 12.000 tilbud tjekkes mindst en gang årligt ved et tilsynsbesøg, som er enten planlagt eller uanmeldt. Der er flere forskellige tilsyn, der kontrollerer os. Den kommune, som den enkelte beboer kommer fra, har den del af ansvaret, der handler om at føre tilsyn med den enkeltes trivsel og udvikling. Selvfølgelig skal der være kontrol med, hvad vores beboere og skatteyderne får for pengene, også her hos os. Det er kun ret og rimeligt. Problemet er, at vi i nogle tilfælde tænker forskelligt. Tilsynet/kommunerne kan have en tendens til at tænke i kasser: Hvis kommunen betaler for, at Peter kan bo her og få det bedre, vil tilsynet også kunne følge de penge hele vejen og sikre sig, at de går direkte til Peter. Sådan fungerer det bare ikke altid. Pengene for Peters ophold går ikke nødvendigvis alle sammen direkte til ham. De kan eksempelvis også gå til at styrke fællesskabet omkring ham. Det er dem, der bliver belastet af Peters måske problematiske adfærd, dem der skal hjælpe ham, og dem vi trækker på. En del af pengene går eksempelvis til, at pædagogerne kan dygtiggøre sig. Vi lægger stor vægt på løbende at uddanne vores personale, for når de er dygtige til at møde Peter i hverdagen, udvikler han sig – og på den måde kommer pengene ham indirekte til gode. Granhøjen er en sammenhængende organisme, som kan hjælpe Peter til selvhjælp på mange måder, men tilsynet og kommunerne har ofte en ide om, at de penge, som bliver betalt for Peter, skal bruges til omsorg fra personale, som direkte har noget med Peter at gøre. Problemet i det er, at Peter så vil udskille sig fra de andre i gruppen som særlig vanskelig, og min filosofi er, at der så bliver skabt en situation, som kan virke u hensigtsmæssigt.

Det bliver så at sige en selvopfyldende profeti, som Peter bliver inviteret ind i af de rammer, der bliver skabt omkring ham. Det vil betyde, at han bliver særlig vanskelig, fordi det bliver forventet af ham, at han er særlig vanskelig.

GOD ØKONOMI GIVER TRYGGE BEBOERE

Det har altid været vigtigt for os at være økonomisk uafhængige. Det ligger dybt i os. Selv om vi var hippier på ydersiden i 70'erne, havde vi mange af de borgerlige værdier. Tæring efter næring for eksempel. Vi levede stort set af æbleflæsk et år for at skaffe os økonomisk grundlag for at købe vores eget. Vi fandt på små projekter for at skaffe penge – købte billige foderkartofler hos en landmand, sorterede dem og kørte til byen og solgte de pæneste som spisekartofler i små poser. Og efter vi havde købt Kogeriet, begyndte vi at nedskrive gælden, så snart vi havde mulighed for det. Vi holdt de private omkostninger i bund, så vi kunne leve af to understøttelser, hvis uheldet var ude og drømmen brast. Det tog os ti-femten år at nå dertil, hvor vi ikke skulle låne til at betale B-skatten, og vores løn var yderst beskeden i samme tidsrum. Vi var optaget af at skabe en pulje, så vi kunne klare os igennem perioder, hvor vi fik få eller ingen nye beboere. God økonomi er eneste mulighed for at sikre beboerne en ensartet kvalitet og et stabilt tilbud – hvis vi ikke har indtægterne til at garantere det, ville vi være tvunget ud i den ene spareøvelse efter den anden og underminere vores eget grundlag. Det ville betyde, at vores beboere pludselig skulle flyttes eller opleve, at kvaliteten pludselig blev forringet. Det er jo det, mange ofte oplever i forskellige sammenhænge. Når der ikke er styr på økonomien, skal der pludselig spares. Det giver dårlige resultater, frustrerede medarbejdere, og det går ud over beboerne, hvad enten det er ældre, børn, syge eller socialt udsatte. Vi ser da også i dag, at tilsynet ser på de enkelte bosteders økonomi og deres solvens. Ingen er jo interesserede i, at et botilbud går konkurs, og beboerne pludselig skal flyttes. For tiden ser vi, at flere af de firmaer, der tilbyder ældrepleje, går konkurs til stor gene for kommunerne og de ældre.

Så naturligvis skal vi tjene penge, selv om vi beskæftiger os med omsorg. Det, folk glemmer, er, at en forretning, der ikke giver overskud, i princippet er en forretning, der giver underskud.

Økonomisk råderum var også vigtigt for os af en anden årsag: Vi skulle

være i stand til at sige nej til en beboer, hvis vi mente, at vi ikke kunne tilbyde vedkommende noget, eller hvis deres problem var af en sådan karakter, at vi ikke ville kunne håndtere det. Det kan du ikke, hvis du har en stram økonomi og har brug for indtægten.

DET ER EN VIRKSOMHED

Vi har aldrig lagt skjul på, at vi ønsker at drive en forretning, der giver overskud. Vi har brugt tre årtier på at etablere en virksomhed, der i dag er en af de største i Odsherred med mere end 200 ansatte og omkring 140 beboere på 14 bosteder. Herudover har vi skabt Skovhus Privathospital, et vagtselskab, et ejendomsselskab, en kursusvirksomhed og to socialøkonomiske virksomheder. Det er jeg stolt af.

Vi vil gerne melde klart ud, at Granhøjen er en virksomhed, og vi vil gerne anerkendes på en virksomheds præmisser. Der er meget hykleri inden for vores arbejdsområder, mange private aktører har travlt med at forsikre omgivelserne om, at de ikke interesserer sig spor for, hvad de økonomisk får ud af deres arbejde, de er på en mission for at gøre noget godt for andre, og det er tabu at forene det med ord som omsætning og overskud. Jeg har aldrig forstået hvorfor. Skulle jeg som socialpædagog have mindre lov til at tjene penge på det, jeg har forstand på og er god til, end en jurist eller en fabrikant? Og er mit arbejde dårligt, fordi jeg gør det? Selvfølgelig ikke.

Omsætning og overskud kolliderer ikke med evnen til at hjælpe mennesker, der er kørt surt i livet. Tværtimod er sandheden, at det er en forudsætning for, at vi kan hjælpe, at vi har et økonomisk afsæt til at gøre det – at vi har og bruger vores forretningstalent og kan drive en forretning. Ellers ville vi være nødt til at dreje nøglen om, og de mennesker, der bor, arbejder og får behandling hos os, måtte finde et andet sted at være. Da vi kun havde få ansatte, var det også meget svært at opnå en helt ensartet kvalitet, fordi vi hele tiden måtte fyre og hyre i forhold til, hvor mange beboere, vi havde. Nu, hvor vi har nået en anseelig størrelse, har vi bedre mulighed for at bruge de menneskelige ressourcer forskellige steder, og er ikke så sårbare for udsving i antallet af beboere. Størrelsen gør det også nemmere for os at give den enkelte det helt rigtige tilbud, fordi vi har fået en bredere palet at gøre godt med.

Det er lykkedes os at skabe en succes, og det giver beboere og ansatte bedre

forhold. For mig er det en dyb tilfredsstillelse på den måde at have sat noget i gang, se det vokse, blive en større spiller på sit felt og blive en sund forretning.

At Granhøjen samtidig er vores liv og det, der giver det mening, er en anden side af samme sag. Jeg har sammen med Torsten og en håndfuld medarbejdere skabt grundlaget for det, der er vokset til et lille minisamfund i samfundet, og her bilder vi os ind, at det er lykkedes os at give andre, der havde mistet meningen med deres liv, meningen tilbage. Nogle af dem fortæller os det direkte, andre viser det i deres adfærd og bevæger sig fra at være ulykkelige, stærkt medicinerede, passive og indadvendte til med hjælp til selvhjælp at blive hele mennesker, der har tro på sig selv og tilværelsen.

Men det nytter ikke noget, at vi selv er overbevist om vores egne metoder og resultater, hvis andre bliver ved med at stille spørgsmålstejn ved dem. Det oplevede vi i høj grad, at sagsbehandlere og forældre gjorde i de første ti år af Granhøjens levetid, og selv om vi skiftede til udelukkende at arbejde med voksne beboere, og i dag har skabt en succes i vækst med en tilgang på ti beboere årligt, mødes vi stadig indimellem med kritik og mistæneliggørelse i nogle sammenhænge. Som regel i retning af, om vi egentlig gør andet end at udnytte socialt og psykiske udsatte og tjene penge på det. Vores resultater får altså ikke lov til at stå alene og tale for sig selv. Det handler for nogle mere om penge end om det, det burde: Gode resultater.

Det kan være noget nedslående, at vi stadig skal kæmpe med de samme gamle fordomme. I årevis blev det på den anden side en del af vores identitet og styrke: Granhøjen var i opposition til den vedtagne mening. Det var med til at knytte os sammen, gav os teamspirit og kampgejst, at de andre ikke forstod os, for vi var ikke i tvivl om, at vi gjorde det rigtige, når vi insisterede på, at det var vigtigt for beboerne at arbejde og have en hverdag. Og vi har aldrig været i tvivl om, at god økonomi ikke stod i modsætning til gode resultater for borgerne – tværtimod. Nu har vi nået en størrelse og en gennemslagskraft, som forpligter os til i højere grad at åbne op, skabe forståelse for og dokumentere vores metoder. Vi er selv nødt til at gå på banen og gøre fordommene så tydelige, at folk også begynder at stille spørgsmålstejn ved dem; det er blandt andet det, jeg forsøger at gøre ved at skrive denne bog.

DOKUMENTATION ER EN FORUDSÆTNING

Forudsætningen for at kunne konkurrere i et marked er at sammenligne og dokumentere forholdet mellem kvalitet og pris. Det er også en forudsætning for at vurdere sin indsats, uanset om man er privat eller offentlig. Kvalitet er et mål i sig selv. Men i et samfund med stigende krav til velfærd for færre penge er det afgørende også at se på, at man får kvalitet for pengene. Eller for den sags skyld, om flere penge er lig med bedre kvalitet.

En af de meget vigtige fornyelser, der er sket i socialsektoren de senere år, er den øgede fokus på at måle kvaliteten af det sociale arbejde. I mange år hed det sig, at man ikke kunne måle kvaliteten af socialt arbejde. Det var måske en bekvem holdning, for så var det svært at blive målt og sammenlignet. Måske hænger det også lidt sammen med det førnævnte omsorgsgen. Hvis man antager, at den sociale sektor drives af ildsjæle med et omsorgsgen, så er det svært at sammenligne deres arbejde, og målingen bliver pludselig meget personlig. Det kan opfattes som en personlig kritik frem for en evaluering af en metode, som medarbejderen blot er eksponent for. Hvis man direkte kobler behandlingen til personen, bliver det i hvert fald meget svært at handle på målingen på anden måde end at finde en ny medarbejder. Og hvordan ved man så, at kvaliteten stiger.

Det at måle og sammenligne er blevet set som et stykke teknokratisk arbejde, der oftest handler om at skære ned, spare penge og effektivisere. Det er ærgerligt, at økonomerne har taget patent på mulighederne ved måling og styring efter mål. Min faste overbevisning er, at vi i den sociale sektor kan lære rigtig meget af netop måling af det sociale arbejde.

Vi har valgt at gå videre end blot at måle vores kvalitet. Som betroet leverandør af en meget vigtig ydelse, har det for Granhøjen været vigtigt at opnå en kvalitetssikring af os som organisation. Vi har i samarbejde med Dansk Standard det seneste år været igennem en omfattende proces med at opnå en international godkendelse af vores ledelsessystem. Den certificering, vi får, hedder ISO 9001, et kvalitetsstempel, som viser, at virksomheden styres effektivt og professionelt – certificeringen kendes og er anerkendt overalt i verden. Selv om vi arbejder i Danmark, vil vi vise, at vi er dygtige nok til at måle os på internationalt niveau.

For at opnå ISO 9001 har vi gennemgået en lang proces, hvor vi blandt andet har beskrevet alle arbejdsgange, hvem der refererer til hvem i hvilke tilfælde, hvordan vi strukturerer dialogen med vores kunder, hvordan vi evaluerer og bruger den viden, vi opnår og meget, meget mere. Det er et omfattende arbejde at indføre et sådant kvalitetsledelsessystem, det skal ingen være i tvivl om. Og hvis det skal fungere, skal man også arbejde med at få hele organisationen til at føle et ejerskab til den måde, vi gør tingene på – som igen peger tilbage til uddannelse og stadig mere uddannelse af personalet.

Arbejdet med både kvalitetsledelsessystem og kvalitetsmålinger bør være til inspiration for hele velfærdsdebatten, fordi det for alvor giver os en evne til at vurdere kvalitet og pris. Det er selvfølgelig helt afgørende for den enkelte borger, at vi når de mål, som vi sætter os sammen med kommunens sagsbehandlere. Men det er også i det større perspektiv en forudsætning for at skabe en konkurrence både blandt de private leverandører og med de offentlige tilbud.

Vi har gennem en årrække samarbejdet med Region Midtjylland om at finde metoder til at måle indsatsen for vores beboere og i forhold til kunderne – kommunerne. Vi har i nogle år arbejdet med et system, der hedder Det Sociale Indikatorprogram (SIP), hvor vi målte på en række sociale indikatorer på den enkelte. Det kunne være, hvordan beboeren udviklede sig på Granhøjen i forhold til livskvalitet. Det var interessant, men systemet gav os ikke den nødvendige viden om, i hvilken grad vi styrede efter og levede op til de mål, som vi havde sat i samarbejde med den kommune, som havde købt ydelser til deres borger. I dag arbejder vi med et system, der hedder DEL som står for Dokumentation, Effektmåling, Læring.

Formålet er løbende at kunne afdække, om indsatsen for den enkelte borger virker, og om den ønskede effekt opnås. Hvis indsatsen ikke virker, skal den hurtigt kunne tilpasses. Derved får vi synliggjort de mest effektive tilbud og sætter effekt og resultater ind i en økonomisk sammenhæng.

GENNEMSIGTIG KONKURRENCE

Trods mere fokus på kvalitetsmåling er det stadig en alt for stor udfordring at lave sammenligningen mellem kvalitet og pris. Jeg er overbevist om, at den private velfærdssektor kan være en aktiv kraft i fornyelsen af velfærdssamfundet. Men det kræver, at konkurrencen bliver gennemsigtig og handler om

ydelser og indhold og ikke ideologiske holdninger mellem offentligt og privat. Velfærd for færre penge og øget eksport af velfærd kan ikke gøres uden et tæt samarbejde mellem de private og offentlige aktører på velfærdsområdet.

Derfor burde det være oplagt, at en gennemsigtig konkurrence mellem det offentlige og private er en af de faktorer, der for alvor kan give mere velfærd for pengene. Men både for borgere, det offentlige og de private aktører er det svært at gennemskue de reelle konkurrencevilkår. Når de offentlige og private døgntilbud på botilbud konkurrerer, er det ud fra takster, der angiver prisen for en plads per døgn. Konkurrence på området kræver derfor, at døgn-taksterne er sammenlignelige i omkostningsniveauet. Men det er imidlertid langt fra altid tilfældet, fordi alle omkostninger til for eksempel administration og husleje ikke altid er indregnet i den offentlige takst. De offentlige tilbud bliver derved stillet kunstigt bedre i prissammenligningen. Derfor bliver det umuligt med reel konkurrence, og konsekvensen er højere offentlige udgifter. Det offentlige går både glip af tilbud med billigere takster, men nok så vigtigt bliver det svært at bruge hinandens erfaringer med pris og kvalitet, fordi det er umuligt at sammenligne. Når det offentlige bruger mange milliarder på private tilbud, kan det undre, at de ikke har større interesse i at bruge de erfaringer, de private opbygger.

Det samme gør sig gældende inden for privathospitaler. Tal fra Danske Regioner viser, at privathospitalerne behandler til cirka 80 procent af den offentlige pris. Tal fra Cepos viser desuden, at når privathospitalerne deltager i udbud, så ligger deres pris på 48 procent af den offentlige pris. Men vi mangler gennemsigtighed mellem taksterne, og hvordan det offentlige kan udnytte de lavere takster maksimalt. Igen undrer det, at når man har et frit sygehusvalg, og private aktører ønsker at opbygge en kapacitet, så udnytter man ikke dette til at effektivisere det offentlige. I stedet ser man hinanden som konkurrenter, hvor kampen er ideologisk mellem privat og offentligt. Jeg synes, det kunne være utrolig rart, hvis vi rensede denne debat for ideologi, fordomme og spekulationer om andres intentioner, og alle havde det udgangspunkt, at vi gerne vil skabe den bedste behandling til den bedste pris.

EN SKÆRPET OPMÆRKSOMHED

Jeg har naturligvis ofte spekuleret på, hvordan vi bryder lydmuren for mere

offentligt og privat samarbejde. Ikke bare i Granhøjen og Skovhus-regi men hvordan vi får sænket parader lidt i både den private og offentlige sektor og ser ud over fordomme og ideologi. En af hjørnestenene, tror jeg, er den offentlige mening, pressen og fordommene hos den almindelige borger.

Den modstand, vi gennem tiden har mærket i Granhøjen, har, som jeg tidligere har beskrevet, især rettet sig mod, at det er et centralt element for os, at beboerne skal arbejde. Den del af kritikken skyldes efter min mening først og fremmest, at der trives utroligt mange fordomme, som daterer sig helt tilbage til gamle klassikere som John Steinbecks 'Mus og mænd' fra 1937. En tid, hvor man lod evnesvage bo i stalden og udnyttede dem til hårdt arbejde i marken eller slidsomt husarbejde, hvis de da ikke var indespærret på institutioner.

Det er gennem den optik, vi stadig oplever at blive set af en del af omverdenen. Vi har indimellem oplevet, at medierne per definition mente, at der var noget muggent ved os, fordi vi drev forretning med socialt arbejde. Der er ganske enkelt en skærpet opmærksomhed i forhold til, hvad vi fra Granhøjen selv får ud af at holde fast i vores behandling med miljøterapi og dermed i, at det er utroligt vigtigt, at vores beboere har beskæftigelse. Bruger vi ikke bare psykisk lidende til at istandsætte en masse gamle ejendomme og skabe profit til os selv, mens de arbejder for en ringe løn? Vi er blevet anklaget for meget forskelligt og modsatrettet, for eksempel både at behandle og påvirke beboerne for meget og for lidt.

LOKALE HELTE?

Vi har dog, som jeg skrev tidligere, haft svært ved at finde en måde at håndtere pressens kritik på, når det handlede om beboere. For vi kan jo ikke kommentere de personlige sager. Det er et dilemma, som jeg både kan se pressens og vores udfordringer i. For selvfølgelig skal vores beboere have ytringsfrihed og kunne kritisere os offentligt. Men problemet er selvfølgelig, når vi ikke kan besvare kritikken på grund af tavshedspligt. Den dialog vil jeg gerne have mere åbent med pressen, for dybest set tror jeg, vi har sammenfaldende interesser.

TV2's program Operation X med Morten Spiegelhauer havde for nogle år siden fokus på netop de private bosteder. På mange måder var den fokus god, fordi det viste sig, at der var brodne kar. Vi var med i denne fokus. Program-

mets journalister interesserede sig for, at vi ejede de bygninger, som vi så lejede til bostederne. De fokuserede på, om huslejen var markedssvarende. Det viste sig, at vores husleje varierede på en måde, hvor nogle bygninger ganske enkelt havde en for lav husleje og andre en for høj, men samlet for alle bygninger lå huslejen der, hvor den skulle. Vi fik det dog rettet, og det var fint. Men det er meget vigtigt for mig at fortælle, at på trods af at vi udleverede hundredevis af sider i aktindsigt til TV2, og de gennemgik tingene grundigt, så viste det sig, at der ikke var udbetalt en krone for meget fra det offentlige. Sådan skal det også være. Det gode ved programmerne var, at det satte skub i en reform af tilsynet.

Jeg fristes næsten til at sige, at vi selvfølgelig er i pressens søgelys, når de sætter spot på de private bosteder. Vi er blandt landets største, og så er jeg ikke bange for at sige, at vi også har skabt en god forretning med vores arbejde de sidste 30 år. Spørgsmålet er lige for: Hvordan kan man tjene penge på at drive opholdssted for socialt og psykisk udsatte? Jeg har beskrevet, hvad en stabil økonomi betyder. Men jeg kan godt indimellem blive lidt træt af altid at skulle forsvare, at vi har en forretning og tjener penge. Vi har knoklet i 40 år, vi har ligget og rensset mursten, genopbygget faldefærdige rønner selv og været på nærmest 24 timer i døgnet. Og så har vi ved siden af vores arbejde med Granhøjen tilladt os at investere og gjort det med succes. Havde vi været iværksættere i alle andre brancher, var vi lokale helte.

KOMMUNIKATION SKABER RESULTATER

Jeg tror, de fleste, der er optaget af noget, kan se det som fristende at lukke af for omverdenen og bare koncentrere sig om at gøre det bedst muligt. Sådan havde vi det nok også i starten. Det er ingen hemmelighed, at vi mødte en del skepsis, både fordi vi er private, men også fordi vi gør tingene anderledes. I starten brugte vi den kritik som et slags drivmiddel, hvor vi distancerede os lidt fra samfundet omkring os. I takt med, at vi er blevet større, har vi måttet rokke lidt ved den opfattelse af os selv. Som et af de største private botilbud i Danmark føler vi, at vi har en forpligtelse til at fortælle omverdenen om os selv, og vi har et medansvar for den vigtige debat om psykisk og socialt udsatte. Vi vil gerne sætte emnet på dagsordenen, og vi vil gerne fortælle, at man i det sociale arbejde kan lykkes med meget mere, end nogle mener.

Vi arbejder også på andre fronter for at vise, hvad vi og andre kan opnå med vores metoder. Derfor er vi begyndt at gøre meget mere for at kommunikere med vores omverden.

Blandt andet holder vi kurser for andre, der beskæftiger sig med eller er interesseret i vores område, vi inviterer til foredrag eller tager ud og holder dem på opfordring, jeg skriver kronikker og debatindlæg til lokale og landsdækkende dagblade og fagblade, og vi gør vores bedste for at svare fyldestgørende og imødekommende på spørgsmål fra pressen.

De seneste år har vi også deltaget med et udstillingstelt ved Folkemødet på Bornholm. Folkemødet er en politisk festival, der har eksisteret siden 2011, hvor borgere, politikere, organisationsfolk og erhvervsfolk debatterer de politiske udfordringer i det danske velfærdssamfund. Så det er oplagt for Granhøjen at deltage for at sætte fokus på de mange udfordringer, der er på vores område.

Alle de initiativer, vi tager for at kommunikere med verden omkring os, handler dybest set om at forklare det samme: Hvorfor vi mener, det er så vigtigt, at vi stiller os ved siden af de mennesker, der har psykiske og sociale problemer og er udstødt af samfundet, i stedet for at tilbyde dem traditionel behandling, hvor udgangspunktet er, at det er synd for dem.

Og der er et paradigmeskifte undervejs, kan vi fornemme. Inden for de senere år har de holdninger, vi har repræsenteret og ført ud i livet, vundet stadig mere indpas andre steder også. Vi oplever en større lydhørhed og større interesse for vores tilgang.

BEHOV FOR OFFENTLIG STEMME I DEBATTEN

Jeg ser vores kommunikationsindsats som en konsekvens af to forhold, der handler om, at vi netop ikke er en del af den offentlige sociale sektor. For det første befinder vi os i en konkurrencesituation og har en helt naturlig opgave i at eksponere os og vores arbejde. Det er en del af vores eksistensgrundlag at gøre vores arbejde synligt. En del af den modningsproces, som vi har haft i forbindelse med vores åbning ud mod omverdenen, har også været, at vi har lært at acceptere, at man på det sociale og sundhedsmæssige område altid må være klar til, at offentligheden interesserer sig for, hvordan vi forvalter pengene. Det er en interesse og et vilkår, som vi har lært at bruge positivt. Hele vores

tilgang til ISO 9001-certifikation og kvalitetsmåling kommer ud af behovet for at dokumentere vores kvalitet i både behandling og ledelse. Vi skal helst være lidt bedre for at have et eksistensgrundlag og berettigelse. Og det har vi taget til os.

Derudover har vi nok fået et større mod til at blande os i debatten. Sommetider synes jeg, vi er efterladt lidt alene, fordi man i det offentlige ikke tør blande sig i den offentlige debat. Det er synd, for det betyder, at rigtig mange dygtige mennesker ikke får eksponeret deres viden og ikke får rusket op i systemet, når det er tiltrængt. Det kan næsten blive til historien om kejserens nye klæder. Tag bare de mange enkeltmandstilbud, hvor en enkelt borger er pakket ind i vagter døgnet rundt. De mennesker arbejder ikke og har ikke et liv, der bare tilnærmelsesvis minder om et almindeligt liv. De er konstant under mistanke om at kunne flippe ud og blive voldelige. Når man er sat i en sådan situation, så bliver man voldelig. De bliver opvartet og umyndiggjort med det, jeg kalder Tivoli-pædagogik, fordi de skal underholdes frem for at lære at leve deres eget liv. Det er borgere, der koster samfundet mange millioner kroner hvert år. At ingen i systemet – andre end os – har sagt, at det ikke virker, at vi spilder pengene og gør skade på folk, er mig ubegribeligt. Vi taler om dygtige behandlere og dygtige socialrådgivere. Men ingen tør sige, at systemet ikke har tøj på. Eller tag debatten om tvang i psykiatrien. Vi har forsøgt at sætte gang i den debat og kan bryste os af, at vi på Skovhus Privathospital ikke anvender tvang, på trods af at den øvrige psykiatri har meget svært ved at sænke brugen af tvang i behandlingen. Men kun meget sjældent ser man en psykiater fra et offentlig sygehus være ude i debat om problemet. Jeg tror ikke, at de er ligeglade, men de kommer til at opfatte sig som en del af systemet – og dermed vil det være illoyalt at kritisere. Vi skal have en langt mere fri debat og kommunikation på det sociale og psykiatriske område, hvor den offentlige sektor med sin størrelse også er naturlig deltager. Vi kan kun bidrage ved at sige tingene klart og bryde nogle tabuer – så håber jeg, at andre lader sig inspirere og følger efter.



***»I dag ved jeg, hvem jeg er, og at folk
accepterer mig, som jeg er.«***

Gitte, 37 år, bosat på Granhøjen i tre år, i dag ansat på kontoret.

Da Gitte smed maskerne

Store, tykke og uhyggelige mænd med fuldskæg står lige uden for vinduerne og kigger ind. Når kæresten er ude med vennerne, og Gitte er alene i stuelejligheden, trænger mændene sig på, og hun trækker gardinerne for og dulmer angsten med billig papvin i store mængder. Om dagen går hun på arbejde som sosu-assistent på et plejehjem, og hun fortæller ingen om hverken vrangforestillingerne eller de mange stemmer, der formaner hende om, hvordan hun skal og bør opføre sig.

Sådan var Gittes tilværelse i tiden op til hendes selvmordsforsøg som 25-årig. Stemmerne havde hun levet med i mange år, helt tilbage fra opvæksten i Hedehusene ved Roskilde, hvor hun boede med storebror og forældre, der var dagplejemor og bager.

”Når jeg tænker tilbage, har stemmerne altid været en del af det at være mig. Da jeg gik i de små klasser i folkeskolen, fik vi lov at sidde i hyggebogen i stedet for at følge med i undervisningen, når vi havde lyst, og jeg brugte megen tid på at strikke bamser og bamsetøj til både mig selv og klassekammerater. I 4. klasse var det slut med hyggebogen, men jeg var kommet bagud og følte mig anderledes. Stemmerne sagde til mig, at jeg skulle sidde ordentligt og tage mig sammen. De fortalte mig, når nogen så mærkeligt på mig og syntes, at jeg var sær.”

TRAK SIG

Selv om Gitte ikke blev mobbet, følte hun sig sjældent veltilpas i

andres selskab i længere tid ad gangen. Hun trak sig, når forhold begyndte at udvikle sig.

”Jeg kunne være sammen med andre piger fra klassen, indtil stemmerne fandt på at sige: ‘Se, hvor de kigger på dig. De synes, du er mærkelig!’ Jeg ved ikke, hvorfor jeg havde det sådan, men jeg havde lærere, som fortalte mig, at jeg var dårlig og aldrig ville blive til noget.”

Efter 10. klasse kom Gitte et halvt år på en husholdningsskole, hvor eleverne boede på skolen.

”Det var et rent slaraffenland for mig. Jeg gik i byen om aftenen og gad ikke stå op om morgenen. Hvis jeg følte mig lidt dårlig, blev jeg bare i sengen, hvor jeg følte mig tryk og kunne ligge og græde lidt, uden at nogen opdagede det.”

Dernæst kom Gitte i huset hos et lægeægtepar i Hellerup med tre børn på henholdsvis tre måneder, tre år og syv år.

”Jeg var 17 år og fik ansvaret for dem. Den yngste havde jeg også om natten, for moren havde kun tre måneders barsel og var begyndt på arbejde. Jeg oplevede ikke selv, at jeg forandrede mig, men mine forældre lagde mærke til, at jeg begyndte at sige underlige og usammenhængende ting, når jeg var hjemme på weekend. En aften, da jeg skulle tilbage til Hellerup, sagde jeg til min mor, at det ville være fedt, hvis jeg blev kørt ned af en bus på vejen. Det ville være nemmere. Hun blev forskrækket, men opfattede det som et udtryk for, at jeg bare var træt af at være ung pige i huset.”

Efter råd fra sin mor tog Gitte en uge mere i huset for at give familien mulighed for at finde en afløser og gik snart i gang med en uddannelse som social- og sundhedshjælper.

”Jeg ved ikke, om jeg havde lyst til at være social- og sundhedshjælper. Det var en sagsbehandler på kommunen, der foreslog det, og jeg har altid været meget autoritetstro. Hvis nogen sagde, hvad jeg skulle gøre, gjorde jeg det.”

MANGE FACADER

Gitte fik høje karakterer på uddannelsen og også fine tilbagemeldinger fra det plejehjem, hvor hun var i praktik. Da hun var færdig efter et år, besluttede hun sig for at bygge oven på uddannelsen og blive social- og sundhedsassistent. Hun brugte en del tid på at feste med veninderne efter skoletid og fik en kæreste, men psykisk havde hun det ikke godt.

”Der var ikke plads til mere, der var så mange masker at holde styr på. Over for de medstuderende skulle jeg opføre mig på én måde, mine forældre skulle se en anden Gitte, og nu havde jeg også kæresten, som forventede en anden opførsel af mig. Jeg havde facader på over for dem alle sammen. Udadtil havde jeg styr på det hele, men bagved fyldte stemmerne mere og mere, og jeg brugte enorme kræfter på at holde sammen på mig selv.”

Allerede dagen efter sin eksamen begyndte Gitte på et plejehjem i København. Samtidig købte hun og kæresten lejlighed. De havde ikke samme forestillinger om, hvordan deres forhold skulle udvikle sig derfra – hun så snarligt giftermål og børn for sig, det var han ikke klar til. På arbejdet gik det til gengæld alt for hurtigt frem. Efter en uge forlod en afdelingsleder plejehjemmet, og den uerfarne og nyuddannede Gitte fik jobbet. Kollegerne mente også, at hun ville være god som tillidsrepræsentant, og Gitte sagde ja, kun for at opleve, at hun skulle forholde sig til alle former for brok.

SELMORDSFORSØG

”Selv om jeg var ulykkelig, hørte stemmer og sad derhjemme og drak en masse, når jeg var alene om aftenen og så de tykke mænd uden for vinduerne, havde jeg også storhedsvanvid. Jeg kunne det hele på arbejde. Indtil jeg pludselig blev kaldt til samtale og spurgt, hvad begrebet personlig pleje dækker. Det kunne jeg ikke svare på, jeg var helt blank. Så spurgte de mig, om jeg kunne vise, hvad personlig pleje var, hvis vi gik ned til en beboer. Nej, det kunne jeg heller ikke. De rådede mig så til at ringe til min læge, for de mente, jeg havde en depression.”

Gitte kunne ikke få sig selv til at fortælle lægen, hvad hun så og hørte, og lægen mente, at der var tale om en depression og ordinerede antidepressiv medicin.

“Jeg gik derhjemme i mit eget selskab og var sygemeldt. Min kæreste ville gerne have, at jeg holdt op med at ryge, så jeg røg i smug og skulle også rundt og smide tomme vindunke i naboernes skraldespande, så han ikke opdagede, hvor meget jeg drak.”

En aften, da parret havde aftalt at gå ud at spise, ringede han i sidste øjeblik og sagde, at han alligevel ikke kunne nå det. Da brast det hele for Gitte, hun gik i gang med at tømme et glas smertestillende tabletter og en flaske Pernod. Kæresten fandt hende, og efter en udpumpning fik hun en samtale med en psykiater og tilbud om indlæggelse på psykiatrisk afdeling. Her fik hun endelig fortalt, hvordan hun havde det.

“Jeg blev selv lidt chokeret over det, da jeg fik sat ord på og fortalte om det hele.”

Fire måneder efter blev hun udskrevet og begyndte at arbejde igen. Da hun trak i sin uniform, opdagede hun, at hun havde taget voldsomt på under indlæggelsen på grund af medicinen.

“Før brugte jeg størrelse XS, men nu kunne jeg ikke engang få ærmerne på. Jeg havde tage så meget på, at jeg skulle op i en XL i stedet ...”

Gitte oplevede, at kæresten havde svært ved at acceptere hendes ændrede udseende og psykiske lidelse og skammede sig over hende, og det endte med, at hun gjorde det forbi. På arbejdet gik der ikke længere end tre uger, før hun blev fyret. Plejehjemmet kunne ikke stå inde for det arbejde, hun udførte, og mente, at hun var sendt uforsvarligt tidligt hjem fra psykiatrisk afdeling. Efter nogen tid blev hun da også atter indlagt.

OPHOLDSSTED? NEJ TAK!

Familien mente efter endnu et halvt års indlæggelse, at det var bedst for Gitte at komme på et opholdssted i stedet for direkte ud i en lejlighed for sig selv, som hun ønskede. Hun havde fået diag-

nosen paranoid-skizofreni og var blevet tilkendt førtidspension som 25-årig.

“Et opholdssted! Jeg ville bo i en lille lejlighed med alle de Eva Solo- og Eva Trio-køkkenting, jeg havde samlet gennem årene, og en lille cockerspaniel. Men da jeg mødte Grete her på Granhøjen og talte med hende, vandt hun min tillid. Jeg tænkte, at jeg nok kunne klare at være her tre år, som hun mente, at jeg havde behov for.”

At flytte ind i bostedet Vesterbro i Nykøbing var dog meget svært for Gitte.

“Det var vanskeligt, for jeg følte, at jeg var bedre end de andre. Samtidig holdt jeg stadig på en masse facader, og det fik dem til at sige, at jeg da ikke var syg – jeg opførte mig ikke som en, der var det. Det blev jeg ked af, for jeg havde det jo rigtig elendigt, men kunne bare ikke finde ud af at vise det.”

Lidt efter lidt lærte Gitte at lade maskerne falde og lade omgivelserne se, hvem hun var.

“Noget af det, der virkelig hjalp, var en øvelse, der hedder skriveprocessen. Jeg skrev om min barndom, og ud fra det formulerede min kontaktperson på skrift nogle spørgsmål, som jeg svarede på skriftligt. Det fungerede virkelig godt, der kom noget helt andet frem, når jeg skulle formulere det på skrift. Det satte mange ting på plads for mig.”

Til gengæld var Gitte ikke begejstret for at skulle arbejde som en del af behandlingen på Granhøjen.

“Her kom jeg, der var på førtidspension, og var allerede dagen efter min ankomst ude at købe arbejdstøj og dagen efter igen sat i gang med at køre traktor. Det var forkasteligt! Jeg var vant til at være på en psykiatrisk afdeling, hvor alting blev ordnet for mig. Men jeg overgav mig hurtigt, for jeg var jo god til at svinge rundt med den traktor, viste det sig. Og så ville jeg gerne noget mere udfordrende og kom med på håndværkersjak, hvor jeg fandt ud af, at jeg også kunne svinge en hammer og en sav og var med til at sætte det hus i stand, som jeg selv skulle bo i efter bostedet. Jeg nød arbejdet så meget, og jeg overvejede at tage en håndværkeruddannelse.”

EN NY START

I stedet endte det med en kontoruddannelse, for da Gitte fik beskæftigelse på Granhøjens regnskabskontor, fandt hun ud af, at her var noget, hun virkelig gerne ville arbejde med.

”Jeg har altid haft noget med systemer. Til tider har det gjort mit liv meget besværligt, at jeg *skulle* gøre tingene efter et bestemt mønster, men når man arbejder med regnskaber, har man brug for systemer. Så endelig kunne jeg bruge det til noget positivt.”

Mens Gitte stadig boede i udslusningsbolig og var tilknyttet Granhøjen, gik hun i gang med at læse på handelsskolen i en voksenklasse. Her mødte hun sin nuværende mand, Anders.

”Først var det lidt svært at være mellem normale mennesker igen. De anede intet om min baggrund, og det var vigtigt for mig, at de ikke fandt ud af det, så der kom facaderne frem igen. Da jeg fortalte Anders det hele, sagde han bare: ’Det tager vi med’. Han er fuld af forståelse og rigtig god til at se, når jeg er ved at få det dårligt og hjælpe mig til at slappe af, men også god til at sparke mig ud af sengen, når jeg har brug for det.”

I 2006 flyttede Gitte fra Granhøjen og sammen med Anders i et hus, de havde købt sammen.

”Da jeg flyttede og kørte forbi byskiltet med en rød streg over Nykøbing, blev jeg bange. Hvad har du gang i? Jeg havde en lidt dårlig periode, men jeg kom igennem den,” siger Gitte, der efter sin læretid blev fastansat på Granhøjens kontor i Sorø.

”Af og til har jeg tænkt, at jeg burde finde et andet job, se at komme videre. Jeg er kommet så langt, at jeg har sendt ansøgninger, men enten har jeg ringet og trukket dem tilbage, eller også har jeg følt en stor lettelse ved at få afslag. Granhøjen er noget særligt for mig, og beboerne kender min historie og glæder sig over den. De kan komme og sige til mig: ’Hvor er det dejligt, at du er nået så langt. Tror du også, jeg kan det?’”

I 2008 fik Gitte en søn med Anders, der i forvejen har en søn fra et tidligere ægteskab.

”Jeg havde ellers sagt, at jeg aldrig ville have børn, efter jeg selv

fik diagnose. Min far har været kortvarigt indlagt på psykiatrisk afdeling i sin ungdom, og begge hans forældre havde psykiske lidelser, så det er i tre generationer på striben. Men så var Anders og jeg på ferie sammen, vi så en masse mødre med barnevogne ... Så jeg ombestemte mig,” siger Gitte og smiler glad ved tanken om sønnen.

Hun kan stadig opleve at høre stemmer, men hun har lært at tackle dem og får desuden antipsykotisk medicin, som gør hende i stand til at leve en almindelig tilværelse.

”Jeg har lært at passe på mig selv, og det har været en befrielse at lægge facaderne og finde ud af, at de var unødvendige. I dag ved jeg, hvem Gitte er, og at folk accepterer mig, som jeg er. Og gør de det ikke, er det ikke nogen, jeg skal bruge tid på.”

Kapitel 11

Tænk langsigtet

For Granhøjen har både kortsigtet planlægning og langsigtet planlægning stor værdi og ligger til grund for det, Granhøjen er i dag. Det er vigtigt at kunne tage hurtige beslutninger, gribe aktuelle muligheder og lave ting om, der ikke fungerer. Men samtidig skal der være en langsigtet og stabil kultur, når det gælder både behandlingen, virksomhedens drift, ledelse og medarbejdernes trivsel. Man kan sige, at uden en langsigtet plan, kultur og principper kan man ikke navigere hurtigt og gribe muligheder, for man har ikke noget kompas at styre efter. Vi købte eksempelvis hotellet, fordi det var en mulighed lige der, men også fordi det passede i vores langsigtede plan og principper for arbejdet med beboerne.

Desværre er der en kedelig tendens til at tænke kortsigtet på det sociale og psykiatriske felt, når vi ser på det brede perspektiv i samfundet. Som om psykiske problemstillinger er noget, der kan løses i en håndvending og fikses for evig og altid med en overdosis omsorg og passivering af klienten som sidegevinst. Virkeligheden er, at der skal tænkes endog meget langsigtet, og der er brug for enorm tålmodighed, hvis der er et ærligt ønske om for alvor at gøre noget for mennesker med psykiske udfordringer. Oven i købet er det langt billigere for samfundet at vælge den vej.

IKKE EN SYGDOM

Som jeg ser det, er der flere årsager til, at det danske samfund griber det helt forkert an. Den ene er, at politikere kun er valgt for en vis periode, og i løbet af den vil de gerne vise resultater – det skal gå tjept med den positive udvikling, også inden for psykiatrien. Der er ingen ære nu og her i at arbejde langsigtet, og derfor har politikere generelt problemer med at løse noget som helst, der er vigtigt på den lange bane. Lige så lidt som snuptagsløsninger fungerer mod global opvarmning og forurening, lige

så umuligt er det at forestille sig at skabe en afgørende ændring inden for psykiatrien på få år.

En anden helt central årsag til uviljen mod langsigtede løsninger er, at psykiske problemer kategoriseres som sygdom. Som jeg beskrev i kapitel 1, så har psykiatrien en lang historie, hvor psykiske lidelser blev set som besættelse, guds straf og at folk var "gale". Nu er vi kommet længere. Det har så skabt nogle udfordringer med tidens mere kliniske tilgang til psykiatrien, der er kommet særligt efter 80'erne, hvor vi begyndte at få bedre psykofarmaka og behandlede i større grad med medicin. Jeg er på ingen måde modstander af medicin, men det skabte en ny fase i opfattelsen af psykiske lidelser som en meget klinisk sygdom. Det præger hele den måde, vi opfatter de mennesker, der har psykiske problemer på: Samfundet ser dem som syge, der kan kureres alene med medicin eller et hospitalsophold på en psykiatrisk afdeling.

Men at have ondt i psyken er ikke sygdom på samme måde som en somatisk sygdom, altså en fysisk sygdom. Hvis du har kræft eller nyresvigt, kan du komme på hospitalet og blive behandlet. Du bliver indlagt og lader andre skære i din krop, og fralægger dig ansvaret for, hvad der sker med den – lader eksperterne tage over.

Vi skal have langt mere blik for, at psykiske lidelser meget ofte overordnet handler om, at du har mistet styringen i dit eget liv og derfor har brug for hjælp til at påtage dig ansvaret for dit eget liv igen, ikke at overgive det til eksperter.

Psykiske lidelser er rigtig meget. Det kan være alt fra den velfungerende person, der får stress eller en anden livskrise og derfor får udløst en depression. Men det kan også være en lidelse, der er medfødt eller måske opstået som følge af svigt i barndommen. Det er ikke en sygdom som sådan, det er også en fejl i evnen til at kommunikere og danne relationer til andre, de sociale kompetencer er beskadigede og mangelfulde. Derfor skal de ramte lære at opbygge sociale kompetencer, hvis de skal få det bedre. Selv den velfungerende velbjergede direktør kan rammes af stress og gå ned med en depression. Her kan antidepressiv medicin have en stor og afgørende betydning, men det er også vigtigt at arbejde med de forhold, der var medvirkende til, at depressionen blev udløst. Og det er vigtigt at arbejde med at forholde sig til, at depressionen kan være en følgesvend resten af livet, som man skal lære at håndtere. Den

kommer og går, man ryger ned i et sort hul og kommer op igen. Det kan være en kamp at leve sådan. Det skal man lære.

Psykiske lidelser er, som jeg skrev i det første kapitel, den mest ulighedsskabende faktor i samfundet. Mange med psykiske lidelser havner på samfundets bund. Mange kommer måske også derfra og har haft en hård barndom, selv om det ikke er en medvirkende årsag til den psykiske lidelse, som har gjort det meget svært – nærmest umuligt – at leve et liv med meningsfulde og givende relationer. Relationer, der kunne hjælpe vedkommende til at navigere i livet. Det gælder jo os alle, at det er relationerne, der gør os til dem, vi er.

I stedet for at erkende det i psykiatrien, behandler man psykisk belastede som syge, der skal tages vare på af sygeplejersker og læger, selv om de faggrupper ikke har forstand på socialt arbejde. De har forstand på andre ting, som der også kan være brug for i behandlingen, blandt andet medicin, men de har ikke kompetencerne til at opbygge mennesker socialt. Det har pædagoger. Hvis pædagoger fik en mulighed for at udbygge deres uddannelse med en terapeutisk overbygning på linje med den, vi giver dem her på Granhøjen, ville de være de helt rigtige til at tage sig af det arbejde, også på de psykiatriske hospitaler.

FOKUS PÅ DEN ENKELTE

Som det fungerer nu, er jeg bestemt ikke imponeret over det arbejde, der udføres på de offentlige, psykiatriske afdelinger. I øjeblikket bliver der stadig flere, der får stemplet som retspsykiatriske patienter – på ti år er der sket en tredobling af denne gruppe, og der skønnes på landsplan at være omkring 4.000 retspsykiatriske patienter. For at karakteriseres retspsykiatrisk patient, skal man være mistænkt eller dømt for en straffelovsovertrædelse begået under indflydelse af lidelsen, og det vækker naturligt nok bekymring hos politikerne med så kraftig en vækst. Det skriger jo til himlen, at der er noget galt. For nylig har der da også været rejst debat om, at for mange psykiatriske patienter ender i retsvæsenet og kriminalstatistikken, fordi de bliver anmeldt for vold eller trusler af personalet. Tallene taler sit klare sprog. Der er en stigning af domme af patienter, som er indlagt: Fra 150 domme i 1981 til 871 domme i 2012, stigningen toppede med over 900 domme i 2011. Rådet for Socialt Udsatte har fået udarbejdet en rapport om udviklingen af det stigende

antal foranstaltningsdomme, som mennesker med psykiske lidelser modtager. Rapporten, der er udarbejdet af Justitsministeriets Forskningskontor og baserer sig på data fra Danmarks Statistik om domme afsagt fra 1980 til 2012, viser, at stigningen af domme, der er afsagt for vold eller trusler, overvejende er foregået på psykiatrisk hospital eller under kontakt med andet psykiatrisk behandlingsforløb snarere end lovovertrædelser, der er foregået, mens den dømte ikke havde kontakt med psykiatrien. Halvdelen af de dømte var døgnindlagt i psykiatrien på gerningstidspunktet, en fjerdedel var i ambulat psykiatrisk behandling og en fjerdedel var ikke i kontakt med psykiatrien på gerningstidspunktet. Blandt den halvdel, der var døgnindlagt, var gerningstidspunktet i halvdelen af tilfældene på selve indlæggelsesdagen.

I landets største region, Region Hovedstaden, har man sat sig for at undersøge, hvad der ligger bag stigningen. På forhånd gættes der blandt andet på, at det kan være behandlingstilbud eller strukturen i hospitalspsykiatrien, der ikke er optimal. Den er alt andet end optimal, og det har store omkostninger for den enkelte med psykiske lidelser at gå fra at være sindslidende til retspsykiatrisk patient. Det er også dyrere i kroner og ører for samfundet, når man nærmest konsekvent angriber problemerne på det psykiatriske område forkert. Hvis man ikke håndterer problemstillingerne rigtigt i tide, bliver den enkeltes situation kørt op og forværret, og der tages hårdere og hårdere midler i brug, til der bliver tale om tvangstilbageholdelse. Jeg ved godt, at man har svært ved at erkende det. Men vi har et kapacitetsproblem i psykiatrien. Det er langt større, end man vil erkende, for erkendte man det, kunne man ikke afvise at udnytte den kapacitet, der findes i det private. Alt for mange bliver indlagt for sent, de bliver udskrevet alt for hurtigt, og der bliver ikke fulgt op efter indlæggelsen. Og alt for mange må så oven i acceptere en behandling, hvor de er i alt for sporadisk kontakt med personalet. De skal observeres meget mere og have mulighed for at tale med en psykolog eller psykiater, når de har behovet. Ikke noget med at vente i dagevis på at psykiateren har tid. Konsekvensen er, at tilstanden forværres, og det fører til øget konfrontation med personalet og brug af tvang som tvangsmedicinering og bæltefiksering. Dét sker også for stadig flere, og det er en falliterklæring. Vi er i psykiatrien nødt til at tilrettelægge behandlingen på en anden måde, så vi har langt mere fokus på den enkelte patient og vedkommendes behov.

Som privathospital må Skovhus Privathospital på grund af lovgivningen ikke anvende tvang. Når tvang ikke er en mulighed, så handler det i høj grad om at have ekstra fokus på at observere patienterne og allerede i opløbet gribe ind og beskytte og behandle patienten. Det kræver, at man har bedre tid til en dialog med patienten om, hvorfor medicinen er nødvendig. På Skovhus Privathospital er der altid adgang til en samtale med en psykolog eller psykiater med det samme, hvis situationen bliver tilspidset. Derfor har hospitalet valgt at organisere sig med flere læger på selve hospitalet og ude blandt patienterne. De er en naturlig og synlig del af hverdagen på hospitalet, hvor de for eksempel spiser frokost med patienterne og ikke sidder på kontorer og administrerer. Det er der andre, der gør. Lægerne har tilmed kontor på patientgangen, de er hele tiden tilgængelige og kan tage en samtale med patienterne, når det er nødvendigt. Lægerne har altså nogle helt andre muligheder for at følge patienten løbende. De kan vurdere, om patienten har brug for en ekstra samtale, bliver dårligere, isolerer sig, bliver mere udfarende eller viser andre tegn på, at de skal sætte ind behandlingsmæssigt. Her handler det ikke om ressourcer men om at tænke anderledes og have en anden tilrettelæggelse af arbejdet. Lige præcis de to ting er der så hårdt brug for i psykiatrien – at tænke anderledes og bruge og tilrettelægge ressourcerne anderledes.

MERE OVERVÅGNING – MERE BALLADE

Vi har desværre en tendens til at tænke ”mere af det, der ikke fungerer – for så kommer det nok til at fungere”. Altså flere ressourcer, flere ansatte, mere medicin, flere faste rammer eller andre ting. Det er en tendens, som jeg oplever, at vi som samfund har virkelig svært ved at bryde med. At vi tænker anderledes og i stedet for at tilsætte mere af det samme stopper op og tænker på, om processen for løsningen af dette problem er den rette. Det handler meget om ansvar. At nogle tager ansvar for, at noget ikke fungerer og tør prøve noget andet. Det har vi i et offentligt og politisk system meget svært ved, fordi systemet er så bange for at fejle eller indrømme fejl. Hvis man bare forsætter noget eller ikke rigtig gør noget, så er risikoen for fejl mindre, end hvis man ændrer noget og forsøger at gøre noget anderledes. Man får måske som politiker nok kritik for, at noget ikke er løst, eller at der ikke rigtig sker noget. Men en forkert beslutning og en decideret fejl er værre. Jeg tør slet ikke tænke

på, hvis jeg havde haft en politisk/offentlig chef, da vi blev udsat for kritik af vores brug af beskæftigelse i behandlingen. Da det blev kaldt slavelignende vilkår, og beboere brokkede sig offentligt i eksempelvis Ekstra Bladet. Så var en politiker nødt til at gribe ind. Men at tusindvis af unge mennesker bliver parkeret på offentlig forsørgelse og mister retningen i livet, det har ingen et direkte ansvar for.

Et godt eksempel på det er de såkaldte enkeltmandsprojekter. Det er projekter for mennesker, som har det, man kalder problemskabende eller udadreagerende adfærd. Ofte har de haft en lang forhistorie i behandlings-systemet. De har måske en diagnose, som de ikke har lært at leve med, deres til tider voldsomme adfærd er bare eskaleret, og de har slet ikke lært at navigere i livet. De begynder at opføre sig voldeligt eller truende, og løsningen bliver at isolere dem på enkeltmandsinstitutioner indrettet i for eksempel et sommerhus sammen med pædagoger – i nogle tilfælde kan der være ansat otte pædagoger til en enkelt borger. Disse såkaldte enkeltmandstilbud er kun oprettet for dem, og de kan skabe arbejde til adskillige mennesker, der døgnet rundt underholder, servicerer og overvåger. Det er selvfølgelig rasende dyrt og har været genstand for voldsom debat. Hvilket er særdeles berettiget. En rundspørge fra TV2 Nyhederne til samtlige kommuner viste i 2014, at der var 260 borgere i enkeltmandsprojekter landet over, og at det koster samfundet over en halv milliard kroner om året. Et enkelt af tilbuddene kostede i 2013 hele 16.000 kroner om dagen, svarende til 5,9 millioner kroner årligt. Oven i købet er antallet af enkeltmandsprojektet steget med 45 nye projekter fra 2011 til 2013, og intet tyder på, at den udvikling vil vende. Hvad er det i samfundet, der berettiger denne stigning?

Efter min mening er enkeltmandsprojekter alt for dyre og dertil ubrugelige. Borgerne er totalovervåget af personale som i et fængsel, og den enkelte fastholdes i sin ulykkelige situation. I stedet skal man gøre, som vi gør hos os – give dem ansvaret for sig selv tilbage og spørge dem, hvad det er, de vil med deres liv. Det kunne jo være let for mig at sidde og påstå, at det kan lade sig gøre at få hul igennem til disse mennesker, men det er ikke grebet ud af den blå luft. Vi samarbejder med 38 kommuner, og omkring ti procent af de beboere, vi har på Granhøjen, kommer hertil fra enkeltmandsprojekter. Det handler om at samarbejde med dem, vise dem respekt og tro på, at de kan

noget selv og vil noget selv. Alle mennesker kan nås på et eller andet plan. Du må ikke være bange for dem, for så møder du dem ikke som menneske til menneske, men med en masse forudindtagede meninger. Og møder du en morder som en morder, er der større risiko for, at han bliver det igen – for som altid gælder, at du får mere af det, du fokuserer på. Derfor vælger vi som tidligere nævnt også i nogle tilfælde at lade være med at fortælle personalet, hvilken baggrund en ny beboer har, men selvfølgelig efter grundig vurdering af de øvrige beboere og personalets sikkerhed.

Det, man *ikke* skal gøre, er netop det, personalet gør i mange enkeltmandsprojekter. Af frygt for at udløse en voldelig reaktion, kører det hele på den enkeltes præmisser. Vil han i Tivoli? Så tager man af sted. Har han lyst til at køre på gokartbane, springe i faldskærm eller flyve i ballon? Hvorfor ikke, lad os gøre det! Måske spiller det ind, at personalet også synes, det er noget sjovere end at skabe en almindelig hverdag. Under alle omstændigheder tilsiger almindelig sund fornuft begrundeligvis, at det ikke er den rigtige måde at komme et psykisk plaget menneske i møde. Det nytter ikke noget igen og igen at stikke ham en kage og en oplevelse, for pludselig vejer han 200 kilo og kan ikke stilles tilfreds med noget som helst.

På Granhøjen bryder vi den servicering, de enkeltmandsanbragte er blevet vant til, og tør stille krav den anden vej – krav om, at de giver et bud på, hvad de vil med deres liv, så vi kan hjælpe dem i den rigtige retning. Vi har et billigere tilbud med beviseligt bedre resultater, for hos os tager vi det lange træk og hjælper den enkelte til at lære at begå sig socialt både privat og på en arbejdsplads. Men det kræver mod at sige til kommunerne, at vi ikke vil isolere borgeren og yde konstant overvågning. I kapitlet om behandlingen redegør jeg for vores arbejde med borgerne.

Min mission med at nævne eksemplet her er i en bredere forstand, nemlig at vi tænker mere over, om flere rammer og restriktioner altid er løsningen i det sociale arbejde, og om vi i vores institutionssamfund indimellem ligefrem forværrer problemerne med forsøget på at løse problemerne. Se på mange af de børn, der virker udadreagerende i skolen. Vi pakker dem ind i flere rammer, restriktioner og regler, og virker det ikke, så får de endnu flere rammer, samtidig med at vi står på pinde med alverdens aktiviteter. Men måske reagerer de bare på rammerne, måske har de brug for mere frihed, at

nogen møder dem med tillid frem for restriktioner? Måske fastholder vi dem bare i et billede af sig selv som de urolige, der laver ballade og ikke fungerer i skolen. ”Når der er så mange til at passe på mig, så må jeg være en værre en – og så må jeg opføre mig, som de forventer”. Hvis ikke vi ser mere alvorligt på denne problematik, så ender vi med et system, der er fyldt med rammer, restriktioner og ansatte, der skal overvåge og aktivere. Det bliver ikke bare dyrt, men vi risikerer også at tabe mange mennesker på gulvet, hvilket ikke mindst er et tab for dem, men også samfundet. Vi skal have mere tillid, mere mod til forandring, og så skal vi simpelthen oftere stoppe op og spørge: ”Fungerer det her, eller skal vi prøve noget andet?”

PARADIGMESKIFTE

Nogle vil måske mene, at jeg er meget kritisk og tegner et sort billede. Jeg synes, det er vigtigt også at fremhæve, at der mange steder er en udvikling i gang. At blikket for at meget i psykiatrien og særligt socialpsykiatrien ikke fungerer. Min oplevelse er, at man over en bredere kam er nået til en fælles erkendelse af, at det er på tide, at der sker noget nyt på området. Vi står midt i et paradigmeskifte, det viser også den debat, der er om psykiatri og de reformer og handleplaner, der fra politisk side er undervejs. Man er på mange måder på vej i den rigtige retning og bliver bedre til at inddrage mennesker, der har det dårligt psykisk, mere i samfundet og samtidig få en fornuftig økonomi ud af det. Danskerne skulle åbenbart igennem en krise for at se ideen i at integrere psykisk udsatte mere, men nu virker det til gengæld, som om den forståelse bliver mere og mere udbredt i samfundet. Eller vi har i hvert fald i dag et større ønske om det. Om vi så endnu evner det, er en anden sag, men det kan løses. Viljen er grundlæggende det vigtigste. Man må håbe det fortsætter, for vores alles skyld.

Eksempelvis også på skoleområdet, hvor man nu inkluderer børn med psykiske udfordringer mere og indluser dem i almindelige folkeskoleklasser. Rigtig gode tanker, synes jeg, men dog kræver det, at lærerne får noget mere uddannelse med sig, ellers ender man med en masse udbrændte undervisere, for det kræver viden at favne børn med alle mulige typer af psykiske problemstillinger. Det, vi ser lige nu, er jo, at mange taler om, at inklusion ikke virker. Nej, det gør det ikke, hvis det bare handler om at lukke nogle specialskoler

og sætte børnene ind i almindelige folkeskoler uden ekstra støtte eller særlige kompetencer. Men det ændrer ikke ved, at tanken om inklusion er god. Det kræver bare, at man rent faktisk også gør noget for at inkludere. Inklusion er jo ikke bare at sætte et barn med vanskeligheder ind i almindelig folkeskoleklasse med de udfordringer, der også kan være her. Det får ingen noget ud af.

I det hele taget er der et stort hængeparti overalt i samfundet, hvis man vil gøre noget seriøst ved inddragelsen. Og det vil man tilsyneladende, for flere har fået øje på de besparelser og værdier, der ligger gemt her – også når det gælder inddragelse af mennesker, der ikke er psykisk belastede, men plejekrævende af anden årsag. For eksempel måtte man tidligere ikke kræve noget som helst af de gamle på plejehjem, men nu inddrages de nogle steder i madlavning og rengøring, og det giver mening hele vejen rundt.

Os, der er gået foran i den udvikling, har fået nogle ordentlige nogle på frakken undervejs, men samtidig har vi på Granhøjen levet af at være de progressive, fra at turde sige, at omsorg også er at tage konflikter, og ikke kun at give beboerne ret og pakke dem ind i vat.

På denne måde arbejdede vi i ti år – og tro mig, vi lærte en masse – en masse om, hvad vi ikke skulle gøre. Vi har lært, at det ikke er i konflikterne, at udviklingen ligger, det er ikke at stille krav, det er ikke at holde den enkelte op på sit ansvar. I stedet handler det om at have mod til at have tillid til andre mennesker og invitere til samarbejde. At hjælpe beboerne med at have mod til at påtage sig ansvaret for de valg, de træffer, og lære dem at navigere i et moderne samfund. Vi skal som professionelle hjælpere ikke være eksperter på beboernes liv, men på at etablere samarbejde.

LÆRING TIL DET OFFENTLIGE

Som jeg har nævnt før, er Granhøjen flere gange blevet kritiseret for at være et ”minisamfund”. Sågar er Torsten blevet kaldt ”Mini-Amdi” med henvisning til Tvinds mangeårige og kontroversielle leder Amdi Petersen. Uden på nogen måde at gå ind i Tvind-sagerne synes jeg, at det er en lidt underlig sammenligning. Den er jo ikke ment positivt, og jeg forstår grundlæggende ikke, hvad man mener, og at man skal sværte både mennesker og virksomheder til, bare fordi de arbejder fokuseret, alternativt og med et stort sammenhold. Måske kommer lidt af den der Amdi- og Tvind-sammenligning også ind, fordi

Torsten tilbage i 1979 skabte en del lokal debat med sine planer om at rejse en vindmølle ved Kogeriet på Højbyvej. Møllen skulle levere strøm og varme til huset. Men på trods af, at møllen med sine planlagte 18 meter var noget kortere end nutidens møller på 100-150 meter, så stemte Byrådet Torstens planer ned. Men det er en anden sag. Min pointe er, at det, Granhøjen og Skovhus gør, som får andre til at kalde os for et minisamfund, er, at vi samarbejder og bruger hinandens kompetencer. Jeg vil mene, at det offentlige kan lære meget af den måde, vi på Grønhøjen har organiseret os på med samarbejde med det psykiatriske privathospital, Skovhus, som vi stiftede, fordi vi oplevede, at det var vanskeligt at opnå et ordentligt samarbejde med eksisterende psykiatriske afdelinger og fik afvist beboere, der havde brug for hjælp. Med vores eget hospital styrer vi selv, hvornår vi vil give en beboer tilbud om indlæggelse. Hospitalet er en del af vores koncept, vores overordnede holdning til det psykiatriske område og de systemiske og narrative tilgange. Vi går meget ind for, at skomageren skal blive ved sin læst, så på Skovhus udfører sygeplejersker og læger kun det arbejde, de er gode til. Hospitalet samarbejder tæt med Granhøjen, og de står til rådighed som et center for ekspertise inden for det felt, de har forstand på, psykiatri og medicin. De ved ikke noget om, hvordan man som pædagog er sammen med beboerne i dagligdagen, så de lytter til de input, vi giver dem. Hvis en beboer er begyndt at rende rundt om natten eller er blevet aggressiv, er det noget, personalet fra Granhøjen kan fortælle om, og det kan hjælpe lægerne i forhold til blandt andet regulering af medicin. På samme måde kan vi samarbejde om at få borgeren ud af et misbrugsproblem og samtidig behandle for en psykisk diagnose. Det er det, man kalder en dobbeltdiagnose, og vi ser, at netop med dobbeltdiagnoser falder borgere ned mellem to stole, fordi det sted, der skal arbejde med misbrugsafværing, ikke samarbejder med den psykiatriske behandling. Og de psykiatriske hospitaler vil ikke have patienter med et misbrug. Men det hænger jo sammen. Det kan ikke skilles ad, så hvorfor er sektorerne så adskilt, så misbrugsbehandlingen ligger i kommunen og den psykiatriske behandling i regionens sundhedsvæsen. Er det bedre med kassetænkning end minisamfund?

Jeg tror, at man med god gevinst ville kunne udfolde vores model på landsplan, således at de psykiatriske hospitaler generelt blev centre for ekspertise, som havde hver deres omkringliggende kreds af bo- og behandlingstilbud

tilknyttet og samarbejdede med personalet om beboerne. I stedet for at få patienterne ind og behandle dem, uden at lytte til de erfaringer, personale som omgås dem til dagligt, ligger inde med. I samarbejdet mellem Granhøjen og Skovhus har vi tillid til hinanden og fokus på velfungerende kommunikation: Hvem taler med hvem og om hvad? Det er det allervigtigste, for kommunikationen har, som jeg tidligere har været inde på, indflydelse på alt andet, og det er ledelsens opgave at sørge for at styre den. Kun på den måde kan beboerne få et optimalt udbytte af et ophold på hospitalet. Igen gælder det, at den rigtige hjælp også er den økonomisk mest ansvarlige, så der er penge at spare på at zoome ind på kommunikationen.

Styring af kommunikation ligger ikke per definition lige til højre fod for en lægeuddannet, men alligevel sætter man overlæger til at lede på de psykiatriske hospitaler. Det er helt forkert, en læge har ingen ekspertise i forhold til ledelse. I Danmark underprioriterer man generelt professionel ledelse og synes at mene, at hvis man er dygtig faglig på et område, kan man også snildt være leder på det felt. Det er dog langt fra sikkert, at de to ting hænger sammen, og vores sygehuschef, Kit Kjærsgaard, har uddannelse inden for personaleledelse, virksomhedsorganisation og -økonomi. Dertil kommer en fireårig systemisk og narrativ terapeutuddannelse fra uddannelsescentret DISPUK, som jeg tidligere i bogen har forklaret om vores samarbejde med. For mig er det indlysende, at man generelt bør professionalisere ledelsen af de danske psykiatriske afdelinger. Det tror jeg også vil føre til mere og bedre samarbejde faggrupperne imellem, da dygtig ledelse jo netop handler om at få folk til at samarbejde.

ET NIVEAU OP

Man kan roligt sige, at vi har bygget Granhøjen op nedefra. Vi fik først styr på, hvordan man håndterer beboerne bedst, og så på hvordan man håndterer og engagerer medarbejdere.

Nu er vi nået dertil, at der er ansat så mange afdelings- og områdeledere og beskrevet så mange arbejdsgange, at jeg har kunnet give en stor del af mit arbejde videre. Derfor kan jeg nu koncentrere mig om det helt overordnede og løfte blikket mere mod fremtiden, og hvad vi kan byde ind med. Vi bygger fortsat, og vi lærer stadigvæk.

Vi har fornylig flyttet Granhøjens hovedkvarter til Holbæk, og efter alle de

år i Nykøbing tror jeg, det vil give et frisk pust og afsæt til at tænke nye tanker. Mine medarbejdere og jeg vil kaste os over opgaven med at arbejde mere politisk – andre kan finde ud af at lave lobbyarbejde og komme igennem med nye samarbejdsrelationer med kommunerne, det vil vi også være bedre til.

Vi har mange forskellige varer på hylderne, jeg kan eksempelvis nævne undervisning og slankekurser, og vi sælger også dele af vores koncept, blandt andet jobdelen. Vi har allerede mennesker, der ikke bor hos os, i beskæftigelse i vores socialøkonomiske virksomheder. Den del vil vi gerne udbygge og være til stede med tilbud om beskæftigelse flere steder i landet, og hvis det hele bliver harmoniseret i EU, kan det også være, at det er en god ide for os at rykke over grænsen. Eller måske vil det vise sig, at vi skal fortsætte med at være en god lille forretning i stedet for at jage vækst. Det vil fremtiden vise. Men vores udgangspunkt er i sagens natur, at vi er en forretning, og at vores mission er at skabe bedre vilkår for psykisk og socialt udsatte. På den måde er vi blevet modne som virksomhed og tør definere os ud fra begge mål, ganske som andre virksomheder gør det. Virksomheder er jo i dag langt mere end blot profitkabende organisationer. De bæredygtige virksomheder bruger deres historiske arv, og de arbejder også ud fra andre målsætninger. Jeg vil tro, at LEGO ville sige, at de er sat i verden for at tjene penge, men de vil også sige, at deres mål er at udvikle børns kreativitet. NOVO producerer insulin til diabetespatienter, men deres virksomhed er defineret som en virksomhed, der ændrer menneskers hverdag med diabetes, de ændrer vores behandling af diabetes. De fleste inklusive mig selv er stolt over, at virksomheden er dansk, tjener penge og klarer sig godt i den internationale konkurrence – også selv om de tjener penge på syge mennesker og en tiltagende livsstilssygdom. Vi skal udvikle den opfattelse og kultur hos virksomheder i omsorgssektoren, og der har vi også en politisk opgave, som ligger i en naturlig forlængelse af det, vi har bygget op. Vi har en privat sektor inden for det socialpædagogiske, som ændrer livet for mange mennesker.

VÆRNE OM DET, VI HAR LÆRT

I dag har jeg ikke kun Benny med i bagagen og mit ønske om at forandre og skabe bedre forhold for socialt og psykisk udsatte. Jeg har også Janne, Joachim, Magnus, Christoffer, Helle, Gitte og mange, mange andre af

Granhøjens nuværende og tidligere beboere. Uanset, hvor det ender for os på Granhøjen, bliver der mange opgaver for samfundet at forholde sig til inden for mit arbejdsfelt i de kommende år. Det er vigtigt at engagere sig i, for der er altid kræfter, der trækker den forkerte vej og vil skrue udviklingen baglæns. Det, vi har lært, skal vi værne om, og frem for alt skal vi blive ved at have en overbevisning om, at det kan gøres endnu bedre – for det kan det.

Trods alt har vi herhjemme taget kvantespring, siden min bror Benny fra 1930'erne fik et kort og kummerligt liv som psykiatrisk patient. Havde Benny levet i dag og været beboer på Granhøjen, tror jeg, han kunne have fået en næsten almindelig tilværelse.

